

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2019/2020



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI E EUTM/RCA)

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

**António Augusto da Silva de Almeida
MAJOR, ARTILHARIA**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de
treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI E
EUTM/RCA)**

MAJOR, ARTILHARIA António Augusto da Silva de Almeida

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2020



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de
treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI E
EUTM/RCA)**

MAJOR, ARTILHARIA António Augusto da Silva de Almeida

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: TCOR ART Ângelo Miguel Marques Simões

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, António Augusto da Silva de Almeida, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI E EUTM/RCA)**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 08 de maio de 2020

António Augusto da Silva de Almeida



Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento é dirigido ao meu orientador, Tenente-Coronel de Artilharia Marques Simões, pelo inextinguível apoio e sentido de objetividade transmitidos, que me motivaram para a elaboração da presente investigação.

A todos os elementos que contactei para obter apoio e esclarecimentos sobre a temática investigada, em especial ao Tenente-Coronel Moutinho Fernandes, Major Pereira Tavares e Major Martins Magalhães, deixo o meu sincero agradecimento pela camaradagem e disponibilidade demonstrada.

À Major Cristina Fachada, pelo auxílio prestado e partilha de conhecimento no âmbito da metodologia.

A todas as entidades entrevistadas, que desde o primeiro contacto demonstraram total disponibilidade para contribuir com o seu conhecimento e experiência, possibilitando a elaboração do presente trabalho de investigação.

Aos meus camaradas de curso, uma palavra de agradecimento pela camaradagem e amizade, em especial, ao Major de Artilharia Fonseca Vicente, pelos preciosos contributos partilhados.

Por último, dirijo um especial agradecimento à minha família, pelo incomensurável apoio e compreensão que manifestaram, sem os quais não teria sido possível completar este desafio.

Aos meus filhotes, Matilde e Gabriel, pelo amor incondicional e paciência que demonstraram ao longo desta jornada. Meus queridos, peço desculpa pela minha ausência.

A todos, bem hajam.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e percurso metodológico	5
2.1. Estado da arte.....	5
2.2. Base conceitual	5
2.2.1. Lições Aprendidas na OTAN.....	5
2.2.2. Lições Aprendidas no Exército Português.....	9
2.2.3. Síntese conclusiva.....	11
2.3. Metodologia.....	12
2.3.1. Percurso metodológico.....	12
2.3.2. Método	13
3. Missões de treino da União Europeia	14
3.1. Caracterização do mapa conceitual desta tipologia de missões.....	14
3.2. Caracterização individual das missões de treino da UE	15
3.2.1. Teatro de operações da Somália (EUTM/SOM).....	15
3.2.2. Teatro de operações do Mali (EUTM/MALI)	16
3.2.3. Teatro de operações da República Centro-Africana (EUTM/RCA).....	17
3.2.4. Síntese conclusiva.....	19
4. Apresentação dos dados.....	20
4.1. Participação de FFAA congéneres em missões de treino da União Europeia	20
4.1.1. Suécia.....	20
4.1.2. Roménia	22
4.1.3. Síntese conclusiva e resposta à QD1	22
4.2. Participação Portuguesa em missões de treino da União Europeia	22
4.2.1. Enquadramento e caracterização da participação Portuguesa	22
4.2.2. Aprontamento para as missões de treino da UE	23
4.2.3. Observações, lições e boas práticas	23
4.2.4. Síntese conclusiva e resposta à QD2	26
5. Proposta de recomendações que permitam melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM)	27



5.1. Proposta de recomendações a implementar	27
5.2. Síntese conclusiva.....	28
6. Conclusões	29
Referências bibliográficas	33

Índice de Apêndices

Apêndice A - Metodologia de Investigação	Apd A-1
Apêndice B - Lista de elementos entrevistados	Apd B-1
Apêndice C - Guião da Entrevista de recolha de informação.....	Apd C-1
Apêndice D - Entrevista ao Major Peder Evers.....	Apd D-1
Apêndice E - Sinopse das entrevistas de recolha de informação	Apd E-1
Apêndice F - Lista de Observações identificadas	Apd F-1
Apêndice G - Entrevistas de validação.....	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Capacidade de LA na OTAN	7
Figura 2 – Processo de LA na OTAN.....	8
Figura 3 – Capacidade de LA no Exército	10
Figura 4 – Processo de LA no Exército	11

Índice de Quadros

Quadro 1 – Resultado da Validação das Observações	27
Quadro 2 – Metodologia da Investigação.....	Apd A-1
Quadro 3 – Elementos entrevistados para recolha de informação.....	Apd B-1
Quadro 4 – Elementos entrevistados para validação das Observações	Apd B-1
Quadro 5 – Respostas dos entrevistados para recolha de informação	Apd E-1
Quadro 6 – Redação das Observações Identificadas	Apd F-1
Quadro 7 – Observações propostas para validação pelo E6.....	Apd G-1
Quadro 8 – Observações propostas para validação pelo E7	Apd G-2



Resumo

Decorrente do conceito estratégico da Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN) e do Tratado da União Europeia (UE), Portugal, como nação contribuinte para a garantia da segurança internacional, tem conseguido se adaptar de forma a fazer face aos desafios que lhe são colocados. Desta forma, ao Exército, pela complexidade e imprevisibilidade dos teatros onde tem sido chamado a operar, é exigida a capacidade para identificar e implementar melhorias de forma rápida, garantindo o cumprimento da missão. As Lições Aprendidas (LA), enquanto capacidade do Exército, contribuem para a sua melhoria contínua, tornando-o mais capaz e eficiente.

O presente trabalho de investigação pretende, através das Lições Aprendidas, formular recomendações que permitam melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM).

Assente numa estratégia de investigação qualitativa de raciocínio indutivo, foi possível verificar contributos das lições aprendidas e do retorno de experiências, no sentido de identificar recomendações cuja implementação tenha um impacto positivo em futuras participações.

Da investigação efetuada, conclui-se que existe espaço para a melhoria, sendo as recomendações formuladas identificadas no presente trabalho.

Palavras-chave:

Lições Aprendidas, Capacidade, Retorno de Experiências, Aprontamento.



Abstract

Due to the North Atlantic Treaty Organization (NATO) strategic concept and the European Union (EU) Treaty, Portugal, as a contributing nation to assure the international security, managed to adapt itself in order to face the posed challenges. Thereby, to the army, due to the complexity and unpredictability of the theaters, is demanded to identify and implement improvements quickly, in order to assure that the goals are achieved. The Lessons Learned (LL), as a capacity of the Army, leads to the improvement of the performance, becoming more capable and efficient.

The conducted research work intends, through the Lessons Learned, formulate recommendations in order to improve future performance of Portuguese participations in the European Union training missions.

Based on a qualitative research strategy of inductive reasoning, it was possible to verify the contributions of the lessons learned and the return of experiences, in order to identify recommendations whose implementation has a positive impact on future participations.

Regarding the conducted research it is concluded that there is room for improvement, being the formulated recommendations identified in the present work.

Keywords:

Lessons Learned, Capacity, Return of Experiences, Preparation.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AMISOM Missão da União Africana para a Somália

C

CEDN Conceito Estratégico de Defesa Nacional

CEMC Curso de Estado Maior Conjunto

CMPC Capacidade Militar de Planeamento e Condução

CsE Conselho Europeu

E

EEAS *European External Action Service*

END Elementos Nacionais Destacados

EUTM *European Union Training Mission*

J

JALCC Centro de Análise e Lições Aprendidas Conjunto

I

IUM Instituto Universitário Militar

L

LA Lições Aprendidas

LI Lições Identificadas

N

NBQR Nuclear, Biológica, Química e Radiológica

NLLP *NATO Lessons Learned Portal*

O

OE Objetivos específicos

OG Objetivo geral

OTAN Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

PCSD Política Comum de Segurança e Defesa

PDE Publicação Doutrinária do Exército

PESC Política Externa e de Segurança Comum

Q

QC Questão central

QD Questão derivada



R

RFM Relatório de Fim de Missão

T

TII Trabalho de Investigação Individual

U

UE União Europeia

UNSOM Missão das Nações Unidas na Somália



1. Introdução

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) insere-se no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 2019/2020, do Instituto Universitário Militar (IUM), sendo subordinado ao tema “Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI e EUTM/RCA)”.

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º19/2013, é o documento que define as prioridades do Estado em matéria de defesa, sendo parte integrante da política de defesa nacional (Portuguesa, 2017).

O CEDN menciona que uma boa estratégia exige valores e interesses bem definidos, estando os mesmo definidos na Constituição e na Lei de Defesa Nacional, que resultam dos compromissos internacionais do Estado, de onde se destacam a Carta das Nações Unidas, o Tratado do Atlântico Norte e os tratados da União Europeia. No que concerne aos tratados da UE, destaca-se o Tratado de Lisboa, que implicou novas exigências em termos da contribuição portuguesa para a garantia da segurança internacional (Portugal, 2013).

O Tratado de Lisboa define as disposições gerais da UE no domínio da Política Externa e de Segurança Comum (PESC). A PESC integra a Política Comum de Segurança e Defesa (PCSD), que estabelece o quadro de estruturas políticas e militares da UE para as missões e operações, civis ou militares, no estrangeiro (Legrand, 2019).

É, assim, através da PCSD que a UE vê a sua capacidade operacional apoiada em meios civis e militares. As missões externas da UE têm por objetivo assegurar a manutenção de paz, a prevenção de conflitos e o reforço da segurança internacional, conforme estipulado no Artigo 42º do tratado. Como complemento do referido anteriormente, o Artigo 43º do mesmo documento, detalha que a UE pode utilizar os seus meios civis e militares em ações conjuntas em matéria de desarmamento, em missões humanitárias e de evacuação, em missões de aconselhamento e assistência militar, bem como, no restabelecimento da estabilidade no pós-conflito (República, 2008).

A UE tem realizado diversas missões e operações no exterior, usando os instrumentos civis e militares, em vários países da Europa, África e Ásia. Cada uma destas é desenvolvida no quadro de uma abordagem abrangente, sendo realizada em acordo e cooperação com as delegações da UE existentes no local. Atualmente, a UE tem em curso onze missões civis e seis operações militares, sendo que nestas últimas, se inserem a EUTM/Somália, EUTM/Mali e EUTM/RCA (European External Action Service - Strategic Communications, 2019).



A participação Portuguesa nesta tipologia de operações da UE, teve o seu início em 2010, após ser publicado no Diário da República n.º61/2010, Série II, a Portaria n.º236/2010. Esta Portaria estabelecia que Portugal, na satisfação dos compromissos internacionais assumidos com a UE no âmbito militar, iria integrar a EUTM/SOM, de forma a contribuir para o treino das forças de segurança da Somália. A mesma Portaria, atribui a responsabilidade de aprontar e emprego da força portuguesa ao Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, ficando esta força na sua dependência direta (Silva, 2010).

Seguidamente, em 2013, após publicação no Diário da República n.º43/2013, Série II, da Portaria n.º116/2013, o Conselho Superior de Defesa Nacional dá parecer favorável à participação de Portugal na EUTM/MALI, para providenciar treino militar às Forças Armadas do Mali. Por determinação do Ministro da Defesa Nacional, a responsabilidade de aprontar e emprego da força portuguesa foi atribuída ao Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, ficando esta força na sua dependência direta (Aguar-Branco, 2013).

Em 2016, após publicação no Diário da República n.º165/2016, Série II, da Portaria n.º252/2016, o Conselho Superior de Defesa Nacional dá parecer favorável à participação de Portugal na EUTM/RCA, de forma a contribuir para a reforma do setor de defesa da RCA. Por determinação do Ministro da Defesa Nacional, a responsabilidade de aprontar e emprego da força portuguesa foi atribuída ao Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, ficando esta força na sua dependência direta (Lopes, 2016).

Em Dezembro de 2017, por Decreto do Presidente da República, n.º152/2017, publicado em Diário da República n.º240/2017, Série I, o Brigadeiro-General Hermínio Teodoro Maio é nomeado para o cargo de Comandante (*Mission Force Commander*) da Missão de Treino da União Europeia na República Centro-Africana (EUTM/RCA) e do Contingente Nacional que integra a EUTM/RCA (Sousa, 2017).

Mais recentemente, em Novembro de 2019, por Decreto do Presidente da República, n.º83/2019, publicado em Diário da República n.º223/2019, Série I, é nomeado para o cargo de Comandante da Missão de Treino da União Europeia no Mali, o Coronel Tirocinado João Pedro Rato Boga de Oliveira Ribeiro (Sousa, 2019).

Atualmente, Portugal assegura os compromissos internacionais assumidos no âmbito militar participando, em simultâneo, nas três EUTM.

Enquanto indivíduos, aprender através da própria experiência é uma atividade básica. Por sua vez, aprender com recurso a experiências de terceiros, é um processo mais desafiante, contudo, muito mais benéfico (Milton, 2010). Neste sentido, considerando que



as Lições Aprendidas (LA) em contexto militar, significam a redução do risco, aumento da eficiência dos recursos e a eficiência operacional (Estado-Maior do Exército, 2012b), reveste-se de particular importância aprofundar o conhecimento acerca da participação portuguesa nesta tipologia de missões, de forma a que as observações, lições e boas práticas se constituam como uma melhoria de desempenho em participações futuras.

O presente TII tem como objeto de estudo as Lições Aprendidas da Participação Portuguesa nas EUTM, de forma a identificar possíveis recomendações que permitam melhorar o desempenho futuro na participação nesta tipologia de missões.

A delimitação da investigação a que nos propomos encontra-se materializada nos domínios de tempo e conteúdo (Santos & Lima, 2019). Em termos de tempo, iremos delimitar o estudo entre 2010 e Abril de 2020, sendo de destacar que a capacidade de LA apenas foi implementada no Exército em 2012, através da Diretiva N°98/CEME/12. No que ao conteúdo diz respeito, a presente investigação foi limitada ao estudo da tipologia de missões de treino da União Europeia.

O presente trabalho de investigação tem como Objetivo Geral (OG) formular recomendações que permitam melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM). Assim, alicerçou-se este OG em dois objetivos específicos, sendo estes:

OE 1 - Analisar a participação de FFAA congéneres em missões de treino da União Europeia (EUTM).

OE 2 - Analisar a participação Portuguesa em missões de treino da União Europeia (EUTM).

Mantendo o foco no objetivo geral da investigação, identificamos a problemática sob forma de questão central (QC):

QC - Que recomendações implementar de forma a melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM)?

Para responder à QC, formulamos duas questões derivadas que servirão como elementos orientadores da investigação:

QD 1 – Qual tem sido a participação de FFAA congéneres em missões de treino da União Europeia?

QD 2 – Qual tem sido a participação Portuguesa em missões de treino da União Europeia?



Face ao apresentado, o presente trabalho de investigação foi dividido em seis capítulos, nomeadamente, Introdução, Enquadramento teórico e percurso metodológico, Missões de treino da União Europeia, Apresentação de dados, Proposta de recomendações que permitam melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia e Conclusões.

O primeiro capítulo, introdução, destina-se a enquadrar o tema e justificar a importância do mesmo, apresentando o objeto de estudo, as delimitações da investigação, bem como, o objetivo geral e a questão central da investigação.

O segundo capítulo, enquadramento teórico e percurso metodológico, destina-se a aprofundar as Lições Aprendidas, que são o objeto de estudo, apresentando a metodologia e método utilizados para a elaboração do presente TII, bem como, o modelo de análise.

No terceiro capítulo, efetua-se a caracterização e enquadramento das EUTM. Este capítulo visa proporcionar uma melhor compreensão desta tipologia de missões, que é fundamental para enquadrar a participação de Portugal no âmbito da satisfação dos compromissos internacionais assumidos.

O quarto capítulo, destina-se à apresentação dos dados. Neste capítulo são descritos os contributos referentes à participação de FFAA de países congéneres que participam nas EUTM, bem como, os contributos da participação portuguesa nestas missões, respondendo assim à QD1 e QD2.

O quinto capítulo destina-se a apresentar uma proposta de recomendações, como resultado da investigação efetuada, visando a melhoria do desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM), respondendo assim à QC.

No final, o sexto capítulo, constam as conclusões deste TII, onde se apresenta um breve sumário da metodologia seguida, a avaliação os resultados obtidos face ao problema da investigação, bem como, os contributos para o conhecimento, as limitações da investigação e recomendações futuras.



2. Enquadramento teórico e percurso metodológico

O presente TII, desenvolvido no âmbito do CEMC 2019/2020, insere-se no domínio de investigação dos Elementos Nucleares Complementares das Ciências Militares, mais concretamente na área das Operações Militares, na subárea do Apoio à Decisão (Militar, s.d.).

O presente capítulo destina-se à apresentação do estado da arte relativo à temática, bem como, o problema de investigação e o método de análise adotado.

2.1. Estado da arte

As LA enquanto processo na sua totalidade, são facilmente encontradas em diversos artigos e estudos, civis ou militares, onde são destacadas as vantagens da aprendizagem com experiências anteriores, com vista a gerar melhorias para experiências futuras.

Durante a fase exploratória, realizou-se uma entrevista exploratória ao então Chefe da Repartição de Lições Aprendidas da Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas do Estado-Maior do Exército, Tenente-Coronel Moutinho Fernandes, no sentido de melhor se compreender a intervenção e contributo das LA para esta tipologia de missões e, por conseguinte, identificar o problema em estudo no presente TII. Consultada a base de dados de LA do Exército, foi identificada a existência de duas LA referentes às EUTM, sendo as mesmas referentes ao teatro da Somália.

Com base no presente tema e de forma a melhor se compreender o mesmo, é importante identificar e clarificar o que se entende por LA, enquanto conceito nuclear. Neste sentido, assume especial importância compreender a posição da OTAN perante as LA, enquanto doutrina de referência e, seguidamente, analisar o modelo do Exército Português.

2.2. Base concetual

Conforme mencionado por Evan Stubbs (2011, p. 6) uma organização que tenha a capacidade de aprender e traduzir essa aprendizagem em ação, é aquela que consegue ter a maior vantagem competitiva. O que não é totalmente claro, mas fundamental perceber, é que a organização aprende mediante a capacidade de aprendizagem dos elementos que a constituem.

2.2.1. Lições Aprendidas na OTAN

A OTAN dispõe de um Centro de Análise e Lições Aprendidas Conjunto (JALLC), sediado em Lisboa, desde 2002. Este Centro é responsável por efetuar a análise das operações, treino, exercícios e experimentações, manter o Portal de LA, bem como, auxiliar



na gestão e disseminação de LA pelos membros da Organização, fomentando a contínua melhoria da mesma (JALLC, 2020).

O termo LA é amplamente usado na descrição de pessoas ou atividades relacionadas com a aprendizagem através da experiência, no sentido da obtenção de melhorias. Desta forma é entendido que as organizações e os seus indivíduos, através de um processo formal de LA, conseguem aprender através da experiência, mitigando o risco de repetir erros já efetuados, aumentando a possibilidade de alcançar sucessos. Efetuando o paralelismo para a vertente militar, esta traduz-se numa redução do risco operacional, aumento da eficiência de custos e melhoria da eficácia operacional. Com efeito, as LA são mais do que aprender com a experiência, um vez que é através da aprendizagem que se justifica a mudança, e por conseguinte, a melhoria de desempenho (OTAN, 2016).

A OTAN, como forma de proporcionar um entendimento comum entre os países membros, definiu na *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* (2018, pp. 4-5) um corpo de conceitos estruturantes para a temática das LA, dos quais se destacam para a presente investigação os seguintes:

- **Observação** como uma breve descrição de um problema que pode ser melhorado ou uma possível boa prática a implementar;
- **Lição Identificada (LI)** como uma observação analisada, onde foi identificada a causa do problema, que inclui uma proposta/recomendação de ação corretiva e um elemento de ação para a implementar;
- **Lição Aprendida** como uma LI cuja ação corretiva foi aprovada e implementada, corrigindo o erro detetado de forma a mitigar a sua repetição.

A **capacidade de LA** da OTAN, conforme descrito na *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* (2018, p. 4), visa proporcionar a um Comandante a capacidade de executar o processo de LA de forma efetiva. Esta capacidade é representada no presente documento, de forma gráfica, como um edifício, cuja base é constituída pela Liderança e pela Mentalidade, de forma transversal a todos os elementos constituintes da capacidade. Como pilares que sustentam a capacidade surgem os seguintes: Estrutura, Processo, Ferramentas e Treino. Por último, é representado sob a forma de telhado, de forma transversal, a Partilha de Informação, que é condição essencial para o sucesso da capacidade.

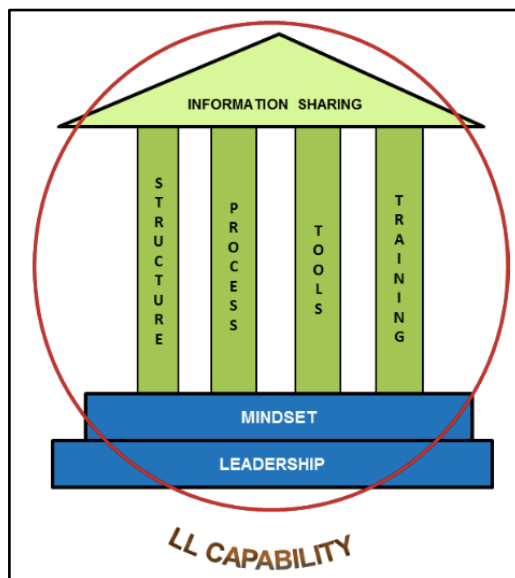


Figura 1 – Capacidade de LA na OTAN

Fonte: (OTAN, 2018, p. 5)

A **Liderança** está presente em todas as atividades de LA, sendo responsável por fornecer orientações para as áreas de foco das LA, pela elaboração de planos para coleta de LA, aprova as LI e decide as ações corretivas recomendadas, bem como, definir qual o elemento para ação, de forma a transformar a LI em LA (OTAN, 2018, p. 5).

No que à **Mentalidade** diz respeito, a OTAN considera que as LA são uma responsabilidade de todos os elementos que constituem a organização. Deste modo, o processo de LA pode ser iniciado numa vertente de *bottom-up* ou *top-down*, através de Observações, Lições e Boas Práticas, sendo esta consciência impulsionadora de uma organização que pretende evoluir através da partilha de conhecimento (OTAN, 2018, p. 5).

A **Estrutura** da OTAN de LA é constituída pelo conjunto de elementos e grupos, que garantem o correto funcionamento da capacidade (OTAN, 2018, p. 5).

O **processo de LA** da OTAN, de uma forma simplificada, é constituído por seis etapas: Observação, Análise, Aprovação e ação, Implementação e monitorização, Validação e Disseminação. A primeira fase, designada por Fase de Análise, é constituída pela Observação e pela Análise. Nesta fase procede-se á recolha de observações, onde é identificado e documentado o que é identificado como problema a ser corrigido ou potencial boa prática, sendo que posteriormente, essas observações serão analisadas de forma a se compreender a origem da causa ou do sucesso. O final da Fase de Análise termina com a identificação de LI. A segunda fase, designada por Fase Corretiva, é constituída pela Aprovação e ação, Implementação e monitorização, e pela Validação. Nesta fase as LI são



submetidas para aprovação, onde será determinada a ação corretiva a adotar para cada LI. Posteriormente, a ação definida é implementada e monitorizada, finalizando com a sua validação por especialistas. O final da Fase Corretiva termina com a identificação de LA. O processo termina com a Disseminação das LA, onde a sua adoção e aplicação por parte dos elementos que constituem a OTAN, confere evolução e melhoria contínua à organização (NATO, 2019).

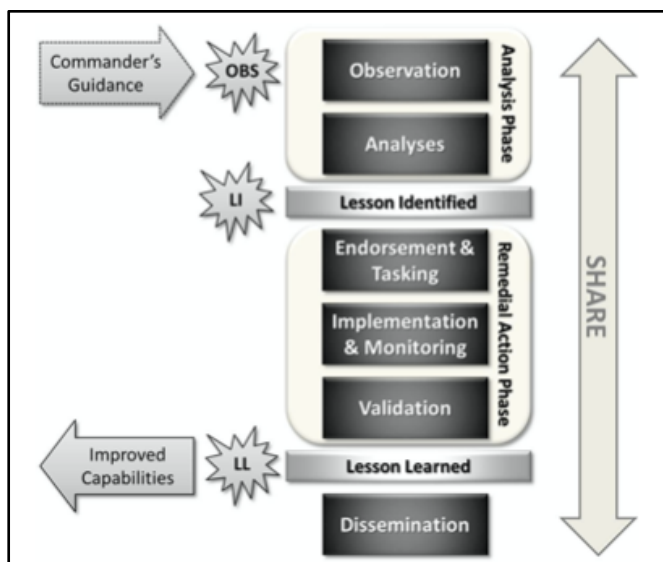


Figura 2 – Processo de LA na OTAN

Fonte: (NATO, 2019, pp. E-3)

A OTAN utiliza uma única **Ferramenta** para a recolha, gestão, seguimento, monitorização e partilha de lições, que é o Portal de LA, designado por *NATO Lessons Learned Portal* (NLLP). Conforme mencionado acima, o Portal de LA é gerido pelo JALLC. Esta ferramenta encontra-se disponível em rede não segura e em rede segura *NATO Secret Wide Area Network* (NS WAN), disponibilizando em tempo real as LA, permitindo que a consulta das mesmas seja efetuada com a máxima transparência e responsabilização (OTAN, 2018, p. 7).

O **Treino** é considerado pela OTAN como um impulsionador para se estabelecer, melhorar e manter uma mentalidade que contribua para a gestão e execução, efetiva e metódica, do processo de LA, permitindo assim o desenvolvimento da capacidade de LA na OTAN (OTAN, 2018, p. 8).

A **Partilha da Informação** possibilita a aprendizagem através de terceiros, permitindo melhorias no próprio. A OTAN considera a partilha de informação numa vertente de “necessidade de partilhar” sempre que possível, em detrimento da “necessidade de



conhecer”. Contudo, têm que ser tido em conta fatores como a audiência alvo, a oportunidade da informação, a segurança e qualidade da informação (OTAN, 2018, p. 8).

2.2.2. Lições Aprendidas no Exército Português

O Exército Português iniciou a implementação de um Sistema de LA em 2007, tendo sido aprovado o Conceito de LA no ano seguinte, em 2008. Em 2010, de forma a colmatar as diferenças entre o conceito de LA nacional e o identificado pela OTAN, o Exército decide adotar a doutrina da OTAN, sendo que à data o Comando das Forças Terrestres já a tinha implementado. Em 2012, o Exército implementa as LA enquanto capacidade, com o intuito de contribuir para a melhoria contínua, tornando-o mais capaz e eficiente (Estado-Maior do Exército, 2012a).

Deste modo, foi atribuída à Repartição de Lições Aprendidas a responsabilidade de efetuar a gestão da capacidade de LA, recolha e análise de observações, identificação e validação das LI e LA, difusão e integração das mesmas na doutrina, bem como, estabelecer a ligação entre os Oficiais de LA aos diferentes níveis e escalões do Exército, estimulando a capacidade de LA (Estado-Maior do Exército, 2012b, pp. 1-10).

A **capacidade de LA** do Exército, conforme descrito na Diretiva N.º 98 do Chefe de Estado-Maior do Exército,

[...] proporciona aos comandantes/diretores/chefes, de qualquer nível e escalão de comando, a estrutura, o processo e os meios necessários para observar, analisar e tomar as medidas corretivas sobre qualquer assunto, bem como para comunicar e partilhar resultados que permitam melhorar o desempenho individual e coletivo. (2012a, p. 2)

A Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 0-32-00 Lições Aprendidas, representa a capacidade de LA como um edifício, cuja base é materializada pela Mentalidade e pela Liderança da organização, sendo que o telhado é representado pela Partilha da Informação, condição essencial para o sucesso da organização. Como elementos chave da capacidade, surgem na forma de pilares a Estrutura, o Processo e as Ferramentas utilizadas (2012b, pp. 2-2).

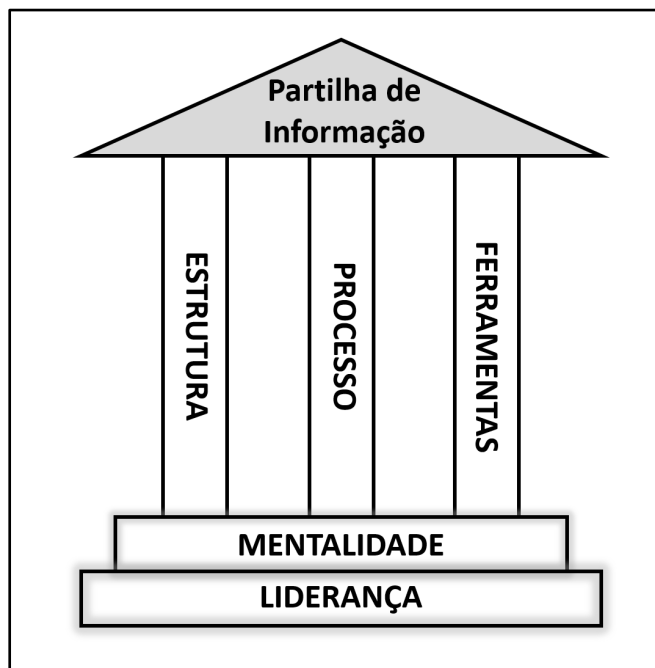


Figura 3 – Capacidade de LA no Exército

Fonte: (Estado-Maior do Exército, 2012b, pp. 2-2)

A **Mentalidade** é entendida como a vontade de incorporar a aprendizagem de terceiros no trabalho diário, bem como, fomentar a partilha da nossa própria aprendizagem com outros elementos (Estado-Maior do Exército, 2012b, pp. 2-2).

A **Liderança** está presente no processo de LA através da tomada de decisões efetivas e oportunas pelos comandantes, diretores ou chefes, na forma como os mesmos potenciam o crescimento da organização através da capacidade de LA, bem como, na forma como estabelecem um ambiente que fomenta o desenvolvimento da aprendizagem (Estado-Maior do Exército, 2012b, pp. 2-2).

A **Partilha de Informação** é essencial para o sucesso da capacidade de LA, sendo necessário assegurar que a informação recebida e submetida é de confiança (Estado-Maior do Exército, 2012b, pp. 2-3).

No que concerne à **Estrutura** de LA, esta é composta pelos elementos com qualificação e formação na área de LA, colocados nas funções adequadas dentro da organização (Estado-Maior do Exército, 2012b, pp. 2-2).

O **processo de LA** do Exército, de uma forma simplificada, é constituído por seis passos: Recolha de Observações, Análise, Aprovar e atribuir tarefa, Implementar e monitorizar, Validar e Disseminar. A primeira fase, designada por Fase de Análise, é constituída pela Recolha de Observações e pela Análise, tendo como objetivo a produção de



uma LI. A segunda fase, designada por Fase de Ação Corretiva, é constituída pela Aprovação e atribuição da tarefa, Implementação e monitorização, e pela Validação, tendo como objetivo a produção de uma LA. A terceira fase do processo, designada por Fase de Disseminação, é constituída pela Disseminação da LA, de forma a que todos os elementos que constituem a organização tenham acesso à mesma (Estado-Maior do Exército, 2012b, pp. 2-5 a 2-8).

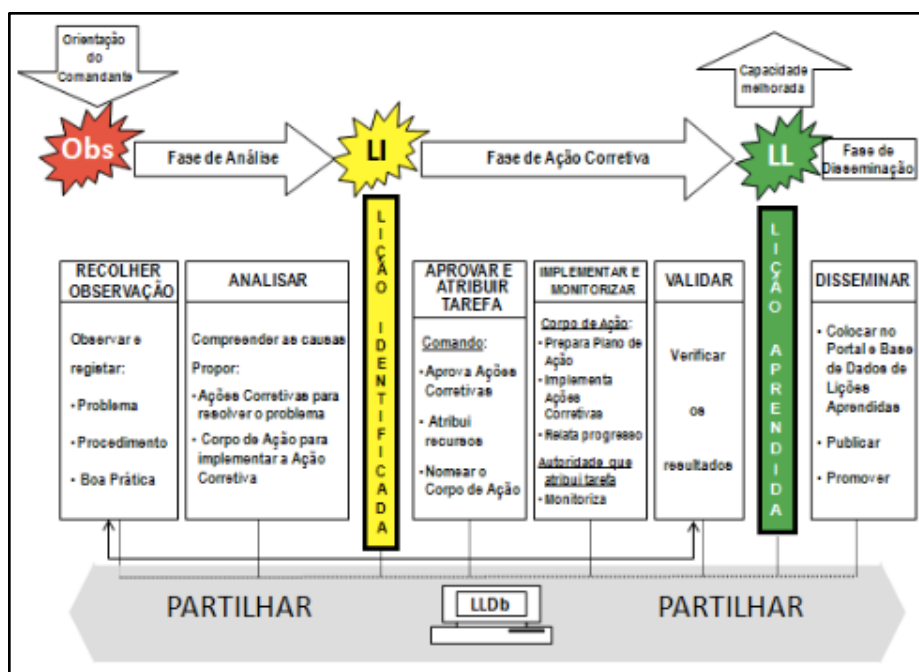


Figura 4 – Processo de LA no Exército

Fonte: (Estado-Maior do Exército, 2012b, pp. 2-5)

A capacidade de LA vê nas **Ferramentas** todos os meios que suportam a recolha, armazenamento, processamento e partilha da informação, nomeadamente, o Portal de LA e a Base de Dados de LA (Estado-Maior do Exército, 2012b, pp. 2-2).

2.2.3. Síntese conclusiva

Considerando o apresentado, e comparando a capacidade de LA da OTAN com a do Exército Português, identificou-se uma diferença no que concerne aos pilares que constituem a capacidade. Neste sentido, na *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned* (2018) é incluído um quarto pilar, denominado por **Treino**. O objetivo deste pilar é fomentar o estabelecimento, a melhoria e manutenção de uma mentalidade que permita gerir e desenvolver o processo de LA, de forma metódica e eficaz, permitindo assim o desenvolvimento da capacidade de LA da organização.



2.3. Metodologia

A elaboração do presente TII seguiu as normas preconizadas na bibliografia de referência do Instituto Universitário Militar (Santos & Lima, 2019). Desta forma, seguiu-se uma metodologia de raciocínio indutivo assente numa estratégia de investigação qualitativa, sendo utilizado o estudo de caso como desenho de pesquisa.

2.3.1. Percurso metodológico

Conforme mencionado na bibliografia de referência do IUM, Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação,

[...] as pesquisas empíricas se processam por estádios que passam da ignorância à descoberta, depois à representação mental dos processos sociais e ao seu confronto com os factos e observações e, só por fim, à exposição oral ou escrita dessa representação, com a finalidade de difusão do conhecimento. (Santos & Lima, 2019, p. 41)

Desta forma, o percurso de investigação foi desenvolvido em três momentos distintos, sendo estes a fase exploratória, a fase analítica e a fase conclusiva.

Na fase exploratória foram realizadas pesquisas bibliográficas centradas em fontes primárias e secundárias, legislação nacional enquadrante e artigos ou estudos relacionados com a temática das LA e das EUTM, permitindo identificar o conhecimento existente sobre o tema. A informação recolhida permitiu definir o objeto da investigação, formular o problema de investigação, definir o objetivo geral e específicos, terminando com a elaboração do modelo de análise (Apêndice A).

Após a análise dos dados recolhidos na fase exploratória, iniciou-se a fase analítica. No decorrer desta fase, o foco foi para a pesquisa e análise de dados orientados para a recolha de informação que contribuiu para responder às questões formuladas. Desta forma, a análise de relatórios de fim de missão, relativos às missões de treino, bem como, a realização de entrevistas semiestruturadas, foram determinantes para a obtenção de observações, que permitiram identificar contributos de melhoria para a participação portuguesa nesta tipologia de missões. Assim, foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas como forma de confirmar as observações existentes e/ou obter novas observações, sendo que, posteriormente, foram efetuadas duas entrevistas, como forma de validar as observações identificadas durante a investigação. Destaca-se que por motivos relacionados com o estado de emergência vivenciado em Portugal, inicialmente foi efetuado um contacto telefónico com



os entrevistados, tendo ficado estabelecido que as entrevistas seriam realizadas de forma eletrónica. A lista de entrevistas efetuadas encontra-se identificada no Apêndice B.

No que concerne à fase conclusiva, foram analisados os resultados obtidos no sentido de formular recomendações que permitam melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nesta tipologia de missões.

2.3.2. Método

As técnicas de recolha de dados utilizadas para a presente investigação, foram a análise documental e a entrevista semiestruturada.

Relativamente à análise documental, esta centrou-se em documentos enquadrantes da temática de LA, nacionais e internacionais, em outros trabalhos de investigação que visam esta área, bem como, nos Relatórios de Fim de Missão (RFM) elaborados no âmbito da participação nesta tipologia de missões.

No que concerne às entrevistas semiestruturadas, a opção deveu-se pela flexibilidade que proporcionam, tendo sido possível obter dados que não estavam disponíveis noutras fontes. Desta forma, o guião das entrevistas foi elaborado tendo em atenção as dimensões e indicadores identificados, de forma a permitir centrar as entrevistas com a temática em estudo (Apêndice C).

Posteriormente, procedeu-se à análise das entrevistas efetuadas segundo as orientações metodológicas de Guerra, recorrendo às etapas do processo de análise de conteúdo, denominadas por transcrição, leitura, construção de sinopses, análise descritiva e análise interpretativa (2006, pp. 69-86).



3. Missões de treino da União Europeia

O presente capítulo tem por objetivo proporcionar uma melhor compreensão acerca das EUTM permitindo, posteriormente, enquadrar a participação de Portugal nesta tipologia de missões, no âmbito da satisfação dos compromissos internacionais assumidos. Assim, é efetuada uma caracterização do mapa concetual que enquadra esta tipologia de missões, à qual se segue uma breve caracterização individual de cada missão de treino que se encontra atualmente em curso.

3.1. Caracterização do mapa concetual desta tipologia de missões

O conceito para a existência de uma política de defesa comum da Europa, remonta ao ano de 1948, quando foi assinado o Tratado de Bruxelas pelo Reino Unido, França e Benelux. O Tratado incluía uma cláusula de defesa mútua que, posteriormente, levou à assinatura de diversos tratados e da criação da União Europeia (UE). De acordo com a *European External Action Service* (2016), o último tratado firmado foi o Tratado de Lisboa, em 2009, onde a UE estabeleceu a atual PCSD. A PCSD é parte integrante da política externa e de segurança comum e [...] estabelece o quadro para as estruturas políticas e militares da UE, bem como para as missões e operações civis e militares no estrangeiro [...] (Parlamento Europeu, 2019).

O Tratado de Lisboa inclui cláusulas de assistência mútua e de solidariedade, tendo permitido a criação do Serviço Europeu para a Ação Externa (SEAE), sob a autoridade do Alto Representante da União para os Negócios Estrangeiros e a Política de Segurança, que acumula funções com o cargo de Vice-Presidente da Comissão Europeia. Esta acumulação de funções num cargo, permite que seja centralizado sob a mesma autoridade todos os meios da UE necessários, aplicando uma "*comprehensive approach*"¹, na gestão de crises da UE (EEAS, 2016). No âmbito da ação externa, o SEAE é a entidade responsável pela condução das missões e operações da UE, tendo como principais objetivos a preservação da paz, prevenção de conflitos e o reforço da segurança internacional (Cruz, 2017).

Em 2016, *Federica Mogherini*, a desempenhar o cargo de Alto Representante da União para os Negócios Estrangeiros e a Política de Segurança, apresentou uma estratégia global para a política externa e de segurança comum da UE ao Conselho Europeu, denominada por

¹ "Abordagem global (abordagem integrada) da UE em relação às crises e aos conflitos externos [...] abrange todas as fases de um ciclo de conflito ou de outras crises externas: desde o alerta precoce e a preparação, prevenção de conflitos, resposta e gestão de crises até à recuperação rápida, estabilização e consolidação da paz, a fim de ajudar os países a reformarem a via do desenvolvimento sustentável a longo prazo" (AR/VP, 2013).



“estratégia global da UE” (Parlamento Europeu, 2019). De acordo com o Conselho Europeu (2019) a estratégia global da UE é um plano de execução em matéria de segurança e defesa, que tem como nível de ambição responder a conflitos e crises externos, desenvolver capacidades dos parceiros, e proteger a UE e os seus cidadãos.

Em 2017, o Conselho Europeu determina a criação de uma nova estrutura, denominada por Capacidade Militar de Planeamento e Condução (CMPC), com o objetivo da UE melhorar a sua capacidade para reagir de uma forma mais célere e eficaz, no que concerne ao planeamento e execução de missões militares não executivas². Atualmente, a CMPC efetua a supervisão de três missões da UE no teatros da Somália (EUTM/SOM), Mali (EUTM/MALI) e República Centro-Africana (EUTM/RCA), perspetivando-se que seja capaz de efetuar a supervisão de uma operação militar executiva³ durante 2020 (Parlamento Europeu, 2019).

As EUTM prestam treino e aconselhamento às forças militares e de segurança, contribuindo para o desenvolvimento de instituições que fomentem um estado de direito sustentável, permitindo o desenvolvimento das capacidades locais com o objetivo de serem alcançadas condições para o crescimento e prosperidade (ESDC, 2017).

3.2. Caracterização individual das missões de treino da UE

As EUTM têm uma composição igual, no que à sua estrutura diz respeito, diferindo no número de efetivos que as constituem. No teatro de operações, cada missão é chefiada por um Comandante da Força de Missão, que é assistido por um Quartel-General da Força de Missão (Conselho da União Europeia, 2017). A constituição da Força de Missão contempla ainda três pilares: Treino (formação), Educação (orientação) e Aconselhamento Estratégico.

3.2.1. Teatro de operações da Somália (EUTM/SOM)

A missão de treino na Somália teve o seu início em fevereiro de 2013 e, desde então, tem visto o seu mandato ser prorrogado sucessivamente, sofrendo algumas mudanças de forma a fazer face às alterações da situação. A maior alteração no foco da missão ocorreu no terceiro mandato, com o início das atividades de mentoria em complemento do treino ministrado, bem como, com o início das atividades de aconselhamento estratégico. Presentemente, encontra-se no seu sexto mandato que teve início em 01 de janeiro de 2019 (EUTM Somalia, 2019).

² “Não executiva: a operação visa o suporte à Nação Hospedeira através de aconselhamento e mentoria” (EEAS, 2014).

³ “Executiva: mandatado para a condução de ações em substituição da Nação Hospedeira” (EEAS, 2014).



O sexto mandato da EUTM/SOM tem como principal objetivo o fortalecimento das instituições de defesa da Somália. Neste sentido, a EUTM/SOM desenvolve as suas atividades alicerçadas nos três pilares base, que são o treino, a educação/mentoria e o aconselhamento estratégico. Durante o presente mandato, o foco das atividades é no sentido de garantir o aumento da proficiência, efetividade, credibilidade e responsabilização do setor de defesa da Somália, de forma a permitir que as autoridades da Somália reúnam condições para assumir a responsabilidade pela segurança do país de forma progressiva (EUTM Somalia, 2019).

A EUTM/SOM tem como *Mission Commander* o Brigadeiro General Antonello DE SIO (Itália) e é constituída por duzentos e três elementos, oriundos de oito nações contribuintes, sendo que sete das nações são estados membros da UE, nomeadamente a Espanha, Finlândia, Itália, Portugal, Reino Unido (à data), Roménia e Suécia, contando ainda com a participação da Sérvia (EUTM Somalia, 2019).

No que concerne às atividades, no âmbito do treino, destaca-se o apoio prestado pela EUTM às autoridades Somalis no desenvolvimento de um sistema de treino, em estreita ligação com a Missão da União Africana para a Somália (AMISOM) e com a Missão das Nações Unidas na Somália (UNSOM). Enquanto que no mandato anterior o foco incidia no treino coletivo, atualmente, a prioridade é o treino dos futuros instrutores do Exército Nacional da Somália, de forma a que, progressivamente, se consiga passar do treino operacional para uma situação de mentoria aos futuros instrutores. No que ao aconselhamento estratégico diz respeito, o esforço principal é colocado nas atividades de aconselhamento estratégico e operacional, ao Ministério da Defesa da Somália e ao Estado-Maior do Exército Nacional da Somália, através do apoio na elaboração de documentos estruturantes e no desenvolvimento dos procedimentos ao nível dos departamentos funcionais, através de aconselhamento e mentoria, de acordo com as necessidades Somalis (EUTM Somalia, 2019).

3.2.2. Teatro de operações do Mali (EUTM/MALI)

A implementação de uma paz duradoura no Mali é fundamental para a estabilização da região do Sahel. Neste sentido, a pedido do Governo Maliano e após a emissão da Resolução 2085 do Conselho de Segurança das Nações Unidas, a UE estabelece um acordo para treinar as Forças Armadas Malianas (EUTM Mali, 2020).



A missão de treino no Mali teve o seu início em fevereiro de 2013 e, desde então, tem visto o seu mandato ser prorrogado sucessivamente, encontrando-se atualmente no seu quarto mandato, que tem o seu fim definido para maio de 2020 (EUTM Mali, 2020).

O quarto mandato da EUTM/MALI tem como objetivos principais contribuir para o desenvolvimento das capacidades das Forças Armadas Malianas e apoiar o G5 Sahel na operacionalização de uma força conjunta, denominada de *G5S Joint Force*, através do apoio em treino e aconselhamento. Neste sentido, a EUTM/MALI desenvolve as suas atividades alicerçadas em três pilares, que são o treino, a educação/mentoria e o aconselhamento estratégico, sendo que, adicionalmente, tem um quarto pilar dedicado a prestar apoio à *G5S Joint Force*. Durante o presente mandato, o foco das atividades é no sentido de se consolidar as melhorias operacionais e estratégicas das Forças Armadas Malianas, bem como, contribuir para a estabilização da segurança no Mali, de forma a permitir que as autoridades reúnam condições para restaurar o controlo do estado (EUTM Mali, 2020).

A EUTM/MALI tem como *Mission Commander* o Brigadeiro General João Boga RIBEIRO (Portugal) e é constituída por setecentos e quarenta e cinco elementos, oriundos de vinte e oito nações contribuintes, sendo que vinte e três das nações são estados membros da UE, nomeadamente a Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Países Baixos, Portugal, Reino Unido (à data), República Checa, Roménia e Suécia, contando ainda com a participação da Albânia, Geórgia, Moldávia, Montenegro e Sérvia (EUTM Mali, 2020).

No que concerne às atividades, destaca-se a formação de cerca de quinze mil elementos das Forças Armadas Malianas e de diversos cursos para Comandantes de Companhia ou instrutores, bem como, os cursos desenvolvidos para os elementos do estado maior do G5 Sahel (EUTM Mali, 2020).

3.2.3. Teatro de operações da República Centro-Africana (EUTM/RCA)

A missão de treino na República Centro-Africana teve o seu início em julho de 2016, sendo que em 30 de julho de 2018, viu o seu mandato ser prorrogado até setembro de 2020. A prorrogação do mandato implementou modificações ao nível das atividades de aconselhamento estratégico, que até ao momento era efetuado ao Ministério da Defesa e Forças Armadas, passando a incluir o aconselhamento estratégico ao Gabinete do Presidente da República Centro-Africana, permitindo que seja prestado aconselhamento acerca da



cooperação civil-militar, junto do Ministério do Interior e da *Gendarmerie* (EUTM RCA, 2019).

O segundo mandato da EUTM/RCA tem como principal objetivo o apoio às autoridades da República Centro-Africana, na preparação e implementação da próxima reforma do sector de defesa e segurança, através do apoio prestado às Forças Armadas Centro-Africanas na gestão da sua situação, bem como, na construção da capacidade e qualidade necessárias para serem consideradas de futuro, como umas Forças Armadas modernas, eficazes e equilibradas etnicamente, que possam ser responsáveis pela segurança do País. Neste sentido, a EUTM/RCA desenvolve as suas atividades alicerçadas nos três pilares base, que são o treino, a educação/mentoria e o aconselhamento estratégico, destacando-se que desde o início da missão, a EUTM/RCA já efetuou o aconselhamento, educação e treino de mais de quatro mil soldados das Forças Armadas Centro-Africanas (EUTM RCA, 2019).

A EUTM/RCA tem como *Mission Commander* o Brigadeiro General Eric PELTIER (França) e é constituída por cento e oitenta e um elementos, oriundos de onze nações contribuintes, sendo que oito das nações são estados membros da UE, nomeadamente a Espanha, França, Itália, Lituânia, Polónia, Portugal, Roménia e Suécia, contando ainda com a participação da Bósnia-Herzegovina, Geórgia e Sérvia (EUTM RCA, 2019).

No que concerne às atividades, no âmbito do treino, destaca-se que a EUTM/RCA já efetuou o treino de cinco Batalhões das Forças Armadas Centro-Africanas: quatro Batalhões de Infantaria e um Batalhão Anfíbio. Até ao momento foi prestado o treino militar a mais de cinco mil e quinhentos elementos das Forças Armadas. De igual modo, foram formados dois mil quatrocentos e cinquenta e oito elementos das Forças Armadas, em diferentes áreas como as Comunicações, Liderança, Tática, Direitos Humanos, Direito Internacional Humanitário e prevenção do abuso sexual e do Vírus da Imunodeficiência Humana. No que ao aconselhamento estratégico diz respeito, o esforço principal é ao nível das autoridades políticas e militares, na área de planeamento da implantação de Forças, bem como, no desenvolvimento de documentos estruturantes de onde se destacam o Plano de Defesa Nacional (2017), a Lei de Programação Militar (2019-2023) e o Plano de Recrutamento (2018). De igual modo, foram analisados alguns projetos de forma a apoiar a implantação das Forças Armadas Centro-Africanas, como a montagem de pontes militares, em Sapéke e Zinga, e ainda, projetos de infraestruturas e equipamentos financiados pela UE (EUTM RCA, 2019).



3.2.4. Síntese conclusiva

Considerando o apresentado, merece destaque que as EUTM prestam treino e aconselhamento a forças militares e de segurança, potenciando a melhoria das suas capacidades, tornando-as mais eficazes, permitindo que através do seu emprego eficiente, sejam reunidas as condições necessárias de segurança num determinado país, de acordo com os direitos humanos e o Estado de direito.

Na sua origem, as EUTM têm uma constituição em termos de estrutura idêntica, sofrendo diferenças no que concerne ao número de efetivos que as integram. É verificado, igualmente, que mediante o progresso alcançado em cada missão, aliado às evoluções sofridas em cada teatro, os sucessivos mandatos são suscetíveis de sofrer alterações, como forma de se adaptarem às diferentes realidades e, por conseguinte, garantir um efetivo cumprimento da missão.



4. Apresentação dos dados

O presente capítulo visa a apresentação dos dados obtidos pela presente investigação. Inicialmente, são apresentados os dados referentes a FFAA congéneres que participam nas missões de treino da UE e, posteriormente, são apresentados os dados referentes à participação portuguesa nesta tipologia de missões.

4.1. Participação de FFAA congéneres em missões de treino da União Europeia

4.1.1. Suécia

Conforme apresentado no capítulo anterior, a Suécia participa em todas as EUTM, sendo que os seus militares, normalmente, participam em cargos ao nível do Quartel-General e do Pilar do Treino. No âmbito da presente investigação, foi efetuada uma entrevista semiestruturada como forma de auxiliar na compreensão acerca de como a Suécia participa nas EUTM, encontrando-se a mesma descrita no Apêndice D.

Assim, decorrente da entrevista efetuada a P. Evers (entrevista por *email*, 25 de fevereiro de 2020), no que concerne ao aprontamento efetuado para estas missões, é identificado o seguinte:

[...] o plano de aprontamento difere de acordo com a função que o militar vai desempenhar. Contudo, todos os militares que participam nas missões de treino da UE têm que fazer, obrigatoriamente, um pacote de treino específico *standard* no Centro Internacional de Treino das Forças Armadas da Suécia, em Estocolmo. Os módulos integrantes deste pacote de treino são definidos pelo Quartel-General e decorrem durante um período de três semanas, sendo seguido por um treino personalizado, que decorre noutro local. No caso das missões de treino da UE, o treino personalizado assume a designação de *SERE-B*, e contempla treino nas seguintes áreas: *Survival, Evasion, Resistance and Escape Training*.

O Regimento nomeado como responsável pela preparação da Força, normalmente fica com essa responsabilidade durante um período de dois anos, estabelece um plano de aprontamento específico para os seus militares. Esse plano de aprontamento é orientado para o indivíduo e para as tarefas da Força, tendo uma duração, não inferior, a três meses.

O responsável pela execução do plano de aprontamento é o “*Commanding Officer*” da Força que vai ser projetada. Este utiliza como ferramentas as experiências recolhidas de missões anteriores, o plano do treino ministrado pelo Centro Internacional de Treino das Forças Armadas da Suécia, as LA facultadas



pelo “*Commanding Officer*” ainda em missão e as identificadas pelo seu antecessor, bem como, estabelece numa base semanal o contato direto com o “*Commanding Officer*” em missão, durante o período do aprontamento.

O plano de aprontamento varia de missão para missão consoante a informação recolhida, por exemplo, através do “*Commanding Officer*” em missão. Isto permite que a Força em aprontamento possa implementar as melhorias já identificadas e testadas ou, corrigir o que pode ser melhorado, sem qualquer atraso a nível de tempo ou burocracia. De forma a efetuar o plano de aprontamento, o “*Commanding Officer*” da Força a projetar, inicia o seu desempenho de funções seis meses antes da projeção, auxiliado por um conjunto de elementos, que pode variar consoante o tamanho da missão a planear.

Indivíduos que desempenhem funções específicas, em caso de necessidade, recebem treino/formação adicional pelo período de tempo que for entendido como necessário, sendo que podem, eventualmente, começar esse treino/formação antes do treino a desenvolver no Regimento responsável pelo aprontamento”.

Relativamente às LA e às observações, lições e boas práticas utilizadas, Evers (*op. cit.*) destaca as seguintes:

- Equipamento Individual: a lista de equipamento individual está definida superiormente pelo Quartel-General, contudo, sofre alterações mediante o feedback recebido das missões em curso. Destaca-se o facto de cada militar receber o seu material, na totalidade, antes de iniciar o aprontamento. Evers, considera esta prática como positiva, sendo assim garantida por parte de cada militar, a familiarização com o equipamento, não havendo falhas aquando da entrada na área de missão. O principal inconveniente é que cada militar destacado acaba por levar uma grande quantidade de equipamento.
- Relatório de Final de Missão: é mencionado que como “*Commanding Officer*”, é obrigatório elaborar um relatório pós-missão, desde o dia em que assume funções até ao dia em que é finalizado o relatório. Destaca que por indicação do Comandante Supremo das Forças Armadas, o relatório deve ser “brutalmente honesto”, sendo que apenas desta forma é possível ajudar a organização a evoluir.



Em resumo, merece destaque que o aprontamento é efetuado em duas fases distintas. Numa primeira fase, todos os militares, efetuam um pacote de treino específico *standard* no Centro Internacional de Treino das Forças Armadas da Suécia, sendo que para as EUTM, é complementado com treino personalizado nas áreas de *Survival, Evasion, Resistance and Escape Training*. Posteriormente, numa segunda fase, os militares efetuam o aprontamento específico para a missão, num Regimento nomeado com essa responsabilidade, onde decorre o aprontamento orientado para as tarefas do indivíduo e da Força. Destaca-se ainda que caso seja identificada alguma função a desempenhar, que necessite de formação ou treino adicional, essa pode ser ministrada antes de se iniciar a fase de aprontamento específico.

4.1.2. Roménia

Conforme apresentado no capítulo anterior, a Roménia participa em todas as EUTM, tendo sido o segundo país identificado para a presente investigação. Contudo, não foi possível recolher contributos relativamente à sua participação nesta tipologia de missões.

4.1.3. Síntese conclusiva e resposta à QD1

Considerando apenas o exemplo da participação da Suécia, é notória a importância atribuída à preparação das Forças/Indivíduos que participam nas EUTM. Numa primeira fase, através de uma preparação geral efetuada ao nível da estrutura superior das Forças Armadas e, posteriormente, numa segunda fase, através da preparação específica, realizada ao nível das componentes. De igual modo, destaca-se a importância atribuída às LA, bem como, às observações, lições e boas práticas recolhidas da experiência daqueles que, na atualidade, desempenham funções nas missões de treino, permitindo implementar melhorias no desempenho de participações futuras, de forma célere, possibilitando assim a evolução da organização.

Deste modo, face ao apresentado, considera-se respondida a QD 1 – “Qual tem sido a participação de FFAA congéneres em missões de treino da União Europeia?” e, por conseguinte, considera-se atingido o OE 1.

4.2. Participação Portuguesa em missões de treino da União Europeia

4.2.1. Enquadramento e caracterização da participação Portuguesa

A participação Portuguesa nas EUTM teve o seu início em 2010, com a participação na EUTM/SOM, conforme publicação em Diário da República n.º61/2010 (Silva, 2010). Posteriormente, em 2013, Portugal inicia a participação na EUTM/MALI conforme publicação em Diário da República n.º43/2013, (Aguiar-Branco, 2013). Por último, Portugal inicia a participação na EUTM/RCA, em 2016, conforme publicado no Diário da República



n.º165/2016 (Lopes, 2016). No que concerne ao provimento de cargos, constata-se que as nomeações abrangem um vasto leque de funções a desempenhar, desde cargos integrantes do Quartel-General da respetiva missão, a cargos no âmbito do aconselhamento estratégico ou como elemento das equipas de formação/treino.

4.2.2. Aprontamento para as missões de treino da UE

No âmbito da participação portuguesa nas EUTM, o Exército tem assumido a responsabilidade pelo planeamento, coordenação e execução das atividades de aprontamento, em coordenação com os outros Ramos e com o Estado-Maior-General das Forças Armadas. Por sua vez, a entidade primariamente responsável por coordenar as atividades de aprontamento é o Comando das Forças Terrestres, que no que concerne à participação nestas missões enquadra, para efeitos de aprontamento, como Aprontamento para Elementos Nacionais Destacados (END). O aprontamento para os END encontra-se normalizado em Diretiva própria, estando o mesmo tipificado como a decorrer em três fases distintas. Numa primeira fase ocorrem as atividades administrativas e logísticas, numa segunda fase ocorrem as atividades relativas à preparação e treino orientado para a missão, propriamente dito e, numa terceira fase, ocorrem as atividades com vista à projeção do militar ou militares (Comando das Forças Terrestres, 2015).

4.2.3. Observações, lições e boas práticas

No final de cada missão e após o regresso a território nacional, o militar mais antigo tem a responsabilidade de elaborar um RFM onde, entre outras informações, são mencionadas as observações, lições e boas práticas desde o início do aprontamento, até ao final da missão (Comando das Forças Terrestres, 2015).

Como forma de identificar Observações, lições e boas práticas, foram consultados os RFM existentes no Comando das Forças Terrestres, relativos às missões de treino (Somália, Mali e República Centro-Africana). De igual modo, através das entrevistas efetuadas, cujas sinopses podem ser consultadas no Apêndice E, foi possível identificar novas observações, bem como, confirmar algumas previamente identificadas através dos RFM. O detalhe das observações identificadas pode ser consultado no Apêndice F, sendo que seguidamente se apresenta uma síntese das mesmas:

- A Dotação Individual de Fardamento entregue aos militares das Equipas de Formação não é adequada ao desempenho de funções. Como tópicos de discussão foi elencado que todos os militares participantes nas EUTM, independentemente do cargo a ocupar, recebem a mesma dotação individual



de fardamento. A diferença de cargos ocupados leva a que os militares desempenhem funções em locais diferentes, sendo as equipas de formação aquelas que estão mais expostas às condições climáticas e, por conseguinte, levando a que mudem de roupa com maior frequência. Por sua vez, condicionados pelo reduzido número de vezes que semanalmente se pode utilizar a lavandaria, conclui-se que o número de uniformes e t-shirts distribuídas na dotação individual de fardamento são insuficientes. Esta Observação é proveniente de RFM.

- Formação em Nuclear, Biológica, Química e Radiológica (NBQR) ministrada no aprontamento não se adequa ao TO. Como tópicos de discussão destaca-se que é ministrada formação de defesa NBQR durante o aprontamento, tendo sido mencionado que nos teatros onde decorrem as EUTM, a ameaça NBQR é inexistente. Neste sentido, conclui-se que a formação em NBQR não se constitui como qualquer mais valia para o desempenho de funções. Esta Observação é proveniente de RFM, tendo sido confirmada na entrevista do J. Casimiro (*op. cit.*).
- Atividades de aprontamento duplicadas, para militares de outros Ramos. Como tópicos de discussão é importante salientar que as EUTM são missões conjuntas, sendo o Exército a entidade que garante o planeamento, coordenação e execução das atividades de aprontamento. Foi identificado que os militares da Força Aérea, antes da apresentação no Exército para efetuar o aprontamento, efetuam atividades no próprio Ramo que, posteriormente, têm que efetuar no Exército. A duplicação de atividades leva à existência de diferenças nas técnicas e procedimentos utilizados, sendo concluído que a forma de se garantir a uniformização do aprontamento para as EUTM, é efetuado o mesmo, na totalidade, no Exército. Esta Observação é proveniente da entrevista do J. Pereira (*op. cit.*) e da entrevista do J. Casimiro (*op. cit.*).
- O facto de os Oficiais e Sargentos não terem formação em condução todo-terreno condiciona o desempenho diário das suas funções no TO. Como tópicos de discussão merece destaque que no desempenho de funções, diversos militares têm que conduzir viaturas todo-terreno, sendo que a formação para a condução das mesmas, não é ministrada no aprontamento. Considerando os itinerários do teatro da República Centro-Africana, maioritariamente em terra,



em mau estado de conservação, agravados no que concerne à sua traficabilidade nos períodos de intempérie, aliado às características técnicas específicas desta tipologia de viaturas, foi identificado que a experiência de condução de viaturas ligeiras (não todo-terreno) se revela insuficiente para uma condução eficaz e segura, numa variedade de pisos, com a possibilidade de utilização de técnicas básicas de resgate. Desta forma, conclui-se que a não formação em condução todo-terreno coloca em causa a segurança dos Oficiais e Sargentos durante os deslocamentos no teatro de operações. Esta Observação é proveniente da entrevista do J. Pereira (*op. cit.*) e da entrevista do J. Casimiro (*op. cit.*).

- Necessidade de aprofundar conhecimentos no que ao teatro de operações e à missão de treino da UE diz respeito. Como tópicos de discussão foi elencado que durante o aprontamento são ministrados brífingues sobre o teatro de operações onde se desenrola a missão de treino. Contudo, foi identificada a necessidade de aprofundar o conhecimento nos domínios da defesa e das reformas em curso, bem como, nos domínios do Plano da Missão, regras de empenhamento ou atividades e projetos em curso, concluindo-se que a falta deste conhecimento influencia a prontidão dos militares após a chegada ao teatro, na ocupação do seu cargo. Esta Observação é proveniente da entrevista do J. Pereira (*op. cit.*) e da entrevista do J. Casimiro (*op. cit.*).
- Formação adicional no âmbito das técnicas e procedimentos relacionados com a reação a emboscadas quando em deslocamento em viatura. Como tópicos de discussão foi identificado que a formação ministrada no âmbito das técnicas e procedimentos relacionados com a execução de tiro são uma mais valia para a proteção individual dos militares em missão. Desta forma, considerando que no âmbito do desempenho de funções, os militares em missão têm necessidade de efetuar deslocamentos de viatura no teatro de operações, e que durante o aprontamento, não é ministrada formação no que à reação a emboscadas diz respeito, conclui-se que esta não formação nos procedimentos de reação a emboscadas quando em deslocamento em viatura, põe em causa a segurança dos militares. Esta Observação é proveniente da entrevista do J. Pereira (*op. cit.*) e da entrevista do J. Casimiro (*op. cit.*).



4.2.4. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Portugal iniciou a participação nas EUTM em 2010, na Somália, sendo que até à data, aumentou a sua participação, de forma cumulativa, no Mali e na República Centro-Africana. A participação Portuguesa nestas missões tem provido diversos cargos, abrangendo não só o Quartel-General das Missões, mas também, no que concerne aos seus três pilares constituintes, do Treino, Educação e Aconselhamento Estratégico. No âmbito da preparação dos militares que participam nesta tipologia de missões, o planeamento, coordenação e execução das atividades de aprontamento, são da responsabilidade do Exército, em coordenação com os outros Ramos e com o Estado-Maior-General das Forças Armadas, destacando-se que outros Ramos desenvolvem atividades, no âmbito da preparação dos seus militares, que consideram ser uma mais valia para os mesmos aquando da participação nestas missões. Decorrente da consulta efetuada aos Relatórios de Fim de Missão, dos teatros da Somália, do Mali e da República Centro-Africana, bem como, da condução de entrevistas semiestruturadas, foi possível identificar observações, lições e boas práticas, com vista à elaboração de recomendações que permitam melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da UE.

Deste modo, considera-se respondida a QD 2 – “Qual tem sido a participação Portuguesa em missões de treino da União Europeia?” e, por conseguinte, considera-se atingido o OE 2.



5. Proposta de recomendações que permitam melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM)

O presente capítulo destina-se à apresentação da proposta de recomendações a implementar, face ao apresentado anteriormente, como forma de melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia, respondendo desta forma à QC.

5.1. Proposta de recomendações a implementar

Partindo das observações elencadas no capítulo anterior, incluindo todo o detalhe referente às mesmas, conforme apresentado no Apêndice F, foi solicitado a dois especialistas da área das LA, que efetuassem a validação das mesmas. Deste modo, através da condução de entrevistas semiestruturadas, conforme explanado no Apêndice G, foram submetidas para validação as Observações identificadas. O resultado da validação obtido é o constante no Quadro 1.

Quadro 1 – Resultado da Validação das Observações

	Obs 1	Obs 2	Obs 3	Obs 4	Obs 5	Obs 6
Especialista 1	●	●	●	●	●	●
Especialista 2	●	●	●	●	●	●

Legenda:

- Observação Validada
- Observação Não Validada (a necessitar de revisão na fundamentação)
- Observação Não Validada

Desta forma, considerando a investigação efetuada no âmbito do presente trabalho, bem como, a validação efetuada pelos especialistas de LA, consideramos que devem ser implementadas as seguintes recomendações:

- Revisão da Dotação Inicial de Fardamento aprovada para os END nomeados para as equipas de formação e treino;
- Revisão do programa de aprontamento de forma a que seja incluída, no Treino Orientado para a Missão, formação em condução todo-terreno;
- Revisão do programa de aprontamento de forma a que seja incluída, no Treino Orientado para a Missão, formação de reação a emboscadas quando em deslocamento em viaturas.

A Observação 2 e a Observação 5 não foram validadas na totalidade, apesar de terem sido consideradas como oportunas, pelos especialistas que validaram as Observações. Neste



sentido, no que à Observação 2 diz respeito, foi salientada a ambiguidade da informação disponível, carecendo a sua fundamentação de revisão. De igual modo, foi identificado que caso se confirme a não existência de ameaça, a recomendação proposta no sentido de eliminar a formação não é adequada, atendendo a que o militar deve manter a sua preparação para a reação a este tipo de ameaça, devendo a recomendação proposta ser alterada no sentido de existir um reajuste da formação. No que concerne à Observação 5, foi destacada a ambiguidade da informação disponível, carecendo a sua fundamentação de revisão. Ainda, foi salientado que a Observação é de fácil correção por um Oficial de LA, em coordenação com o originador da mesma.

5.2. Síntese conclusiva

No decorrer da presente investigação, considerando o preconizado na doutrina de LA em vigor no Exército Português, foram identificadas um conjunto de Observações que, posteriormente, foram submetidas para validação por parte de dois especialistas da área das LA. Decorrente da análise efetuada pelos especialistas, foram validadas três Observações, que se constituem como recomendações a implementar, de forma a melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia. Desta forma, considera-se assim respondida a QC. Decorrente da análise efetuada, foram ainda identificadas duas Observações como oportunas, contudo, estas carecem de nova revisão, no que à fundamentação diz respeito, de forma a serem validadas e, por conseguinte, se constituírem como futuras recomendações. Por último, uma das Observações foi identificada como não validada, não tendo sido identificada correção para a mesma.



6. Conclusões

A aprendizagem individual através da própria experiência é algo que enriquece o indivíduo. As organizações, por sua vez, no sentido de garantirem o seu desenvolvimento e evolução, enfrentam o desafio constante de materializar conhecimento que permita melhorar o desempenho da mesma, através das experiências proporcionadas aos elementos que a constituem. Neste sentido, em contexto militar, as LA assumem particular relevância como forma de se aprofundar o conhecimento existente sobre uma determinada temática.

No âmbito do presente TII, foi identificado como objeto de estudo as Lições Aprendidas da Participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia, no sentido de formular recomendações que permitam melhorar o desempenho futuro na participação nesta tipologia de missões (EUTM).

Como forma de desenvolver a investigação, o presente trabalho foi dividido em seis capítulos: introdução, seguida de quatro capítulos, finalizando com as conclusões. No que concerne à metodologia utilizada, seguiu-se uma metodologia de raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa, recorrendo ao estudo de caso como desenho de pesquisa. Desta forma, o percurso da investigação iniciou-se com a recolha de informação, através de pesquisas bibliográficas, como forma de identificar o conhecimento existente sobre o tema proposto. Decorrente da informação recolhida foi elaborado o modelo de análise e identificada a QC, para a qual foram identificadas duas QD, como forma de auxiliar na resposta à mesma. Após a recolha de informação inicial, o esforço da investigação foi para a pesquisa e análise de dados visando a resposta às QD. Neste sentido, a consulta dos Relatórios de Fim de Missão, relativos às EUTM, e as entrevistas semiestruturadas efetuadas, foram imprescindíveis para que fosse possível identificar observações com vista à melhoria. Por último, após análise e validação das observações identificadas, foram formuladas recomendações que permitem melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da UE.

O primeiro capítulo, introdução, tem a finalidade de enquadrar o tema do presente trabalho de investigação, bem como, justificar a relevância do mesmo.

No segundo capítulo foi efetuado o enquadramento teórico e percurso metodológico para a presente investigação. Este capítulo contou com a apresentação da base concetual, como forma de aprofundar o conhecimento acerca do nosso objeto de estudo, as LA, concluindo-se que em termos doutrinários, o Exército Português tem uma capacidade de LA semelhante à da OTAN, sendo de destacar como diferença, a inclusão de um novo pilar na



doutrina da OTAN, denominado por Treino, aquando da última revisão efetuada em 2018. O presente capítulo apresenta ainda a metodologia e método utilizados para a elaboração do presente TII.

No terceiro capítulo foi efetuada a caracterização e enquadramento das missões de treino da UE, como forma de evidenciar as particularidades desta tipologia de missões, tendo sido fundamental para, posteriormente, enquadrar a participação de FFAA congéneres, bem como, a participação de Portugal no âmbito da satisfação dos compromissos internacionais assumidos.

Destaca-se que o principal objetivo das EUTM é prestar treino e aconselhamento às forças militares e de segurança de um determinado país, permitindo o desenvolvimento das suas capacidades e possibilitando o seu emprego de forma eficaz. De igual modo, é importante salientar que a estrutura das EUTM, atualmente em curso, Somália, Mali e República Centro-Africana, é idêntica, sendo que estas diferem, substancialmente, no número de efetivos que integram cada missão.

O quarto capítulo visou a apresentação dos dados obtidos. Neste capítulo são descritos os contributos referentes à participação de FFAA de países congéneres que participam nas EUTM, respondendo assim à QD1, bem como, os contributos da participação portuguesa nestas missões, respondendo assim à QD2.

No que à QD1 diz respeito, sobressai a importância que as Forças Armadas Suecas atribuem à preparação das Forças que integram as missões da UE. Considerando que os militares Suecos que participam nas missões treino, normalmente, ocupam cargos ao nível do Quartel-General e do pilar do Treino, é notória a importância atribuída à sua preparação, desde logo, pelo diferente plano de aprontamento que executam, em função dos cargos a ocupar. Se, inicialmente, existe um pacote de treino específico *standard* que é ministrado a todos os elementos que integram estas missões, posteriormente, o plano de aprontamento pode ser diferenciado. Assim, o plano de aprontamento é adaptado às diferentes funções a desempenhar, incluindo formação adicional para algum cargo que necessite, podendo sofrer as necessárias alterações, decorrente de informação recolhida dos militares em missão.

Destaca-se ainda a nomeação do militar mais antigo a ser projetado, como responsável pelo planeamento do aprontamento, iniciando o seu desempenho de funções seis meses antes da projeção. Durante esse período, tem acesso às experiências obtidas de missões anteriores e às informações recolhidas dos militares em teatro, conforme mencionado anteriormente. Esta prática, possibilita que durante o aprontamento sejam implementadas melhorias



identificadas ou já testadas, de forma célere, evitando atrasos a nível de tempo ou burocracia. No final da missão, tem ainda a responsabilidade de elaborar um RFM, de forma a partilhar as observações identificadas no decurso da missão. Em síntese, destacam-se o planeamento do aprontamento e as LA, como fundamentais para a participação nas missões de treino da UE.

No que concerne à QD2, importa referir que Portugal participa nesta tipologia de missões desde 2010, provendo cargos que abrangem toda a estrutura das missões de treino. Da experiência obtida pelos militares que têm participado nestas missões, e após consultada a base de dados de LA do Exército, constata-se a existência de duas LA, no que a estas missões diz respeito.

O planeamento, coordenação e execução das atividades de aprontamento tem sido efetuado pelo Exército, sendo o Comando das Forças Terrestres a entidade primariamente responsável. No âmbito desta tipologia de missões, este Comando considera os militares participantes como END, encontrando-se o aprontamento normalizado em Diretiva própria, estando o mesmo tipificado para decorrer em três fases distintas. No final de cada missão, é elaborado um RFM onde, entre outras informações, constam as observações, lições e boas práticas identificadas, desde o início do aprontamento, até à chegada a território nacional. Salienta-se que, decorrente da investigação efetuada, foram identificadas seis observações.

No quinto capítulo em resposta à QC, como resultado da investigação efetuada, apresentou-se a proposta de recomendações a implementar, visando a melhoraria do desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM). Desta forma, as recomendações propostas são as seguintes:

- Revisão da Dotação Inicial de Fardamento aprovada para os END nomeados para as equipas de formação e treino;
- Revisão do programa de aprontamento de forma a que seja incluída, no Treino Orientado para a Missão, formação em condução todo-terreno;
- Revisão do programa de aprontamento de forma a que seja incluída, no Treino Orientado para a Missão, formação de reação a emboscadas quando em deslocamento em viaturas.

O presente trabalho de investigação contribuiu para o aprofundamento do conhecimento no que concerne à participação portuguesa nas EUTM, possibilitando, através da capacidade de LA, identificar recomendações com vista à melhoria de desempenho em participações futuras. As recomendações orientadas no sentido de se incluir formação



adicional no período de aprontamento, visam capacitar os militares com ferramentas adicionais que contribuam para preservar a sua segurança, bem como, a daqueles com que se façam acompanhar. A recomendação relativa às dotações de fardamento, é específica para militares que integrem equipas de treino, e visa proporcionar melhores condições para o desempenho de funções, por parte desses militares.

A presente investigação contou com algumas limitações que não impossibilitaram a elaboração do presente trabalho. Contudo, caso se tivessem concretizado, certamente contribuiriam de forma positiva para o desenvolvimento do mesmo. Neste sentido, a primeira limitação identificada prende-se com a não recolha de dados relativamente ao segundo país identificado, que certamente seria uma mais valia para a investigação efetuada. A segunda limitação identificada concerne ao número de entrevistas recolhidas. Pese embora a disponibilidade demonstrada por parte de todos os entrevistados, duas das entrevistas enviadas, de forma eletrónica, não obtiveram resposta. A terceira, e última, limitação identificada, prende-se com o facto de não ter sido possível consultar o RFM referente à missão de treino na República Centro-Africana, que decorreu de janeiro de 2018 a julho de 2019, onde se verificou a maior participação portuguesa, no que aos efetivos diz respeito, nesta tipologia de missões.

Para finalizar, recordamos que Portugal participa nas EUTM desde 2010, vendo a sua participação a aumentar ao longo dos anos, ocupando, mais recentemente, cargos de maior destaque como o de “*Mission Force Commander*” na República Centro-Africana e Mali. No âmbito do presente TII, tendo sido identificado as Lições Aprendidas como objeto de estudo, centrámos a investigação num dos elementos chave da capacidade de LA, o processo de LA, como forma de manter o foco na formulação de recomendações a implementar. Como sugestão de linha de investigação futura, seria pertinente abordar a presente temática, de forma holística, através da Liderança enquanto elemento da capacidade de LA, permitindo identificar de que forma é potenciado o crescimento da organização, bem como, de que forma é estabelecido um ambiente que fomente o desenvolvimento da aprendizagem.



Referências bibliográficas

- Aguiar-Branco, J. P. (01 de Março de 2013). *Diário da República Eletrónico*. Obtido em Março de 2020, de Diário da República Eletrónico: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/2048556/details/maximized?filterEnd=2013-03-06&filterStart=2013-03-01&q=Portaria+n.o+116%2F2013%2C%20de+20+de+fevereiro&filterAction=TRUE&fq=Portaria+n.o+116%2F2013%2C%20de+20+de+fevereiro&perPage=25>
- AR/VP. (2013). *Comunicação Conjunta ao Parlamento Europeu e ao Conselho - Abordagem global da UE em relação às crises e aos conflitos externos*. Obtido em 11 de Nov de 2019, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013JC0030&from=en>
- Comando das Forças Terrestres. (2015). DIRETIVA N° 13/CFT/15. *Aprontamento para Elementos Nacionais Destacados*. Lisboa.
- Conselho da União Europeia. (8 de Junho de 2017). *Jornal Oficial da União Europeia*. Obtido em Abril de 2020, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017D0971&from=FR>
- Cruz, M. (novembro de 2017). O Modelo de Gestão de Crises da União Europeia. *Revista de Ciências Militares*, pp. 117-144.
- CsE. (2019). *Conselho Europeu - Estratégia Global da UE: plano de execução em matéria de segurança e defesa*. Obtido em 11 de Nov de 2019, de <https://www.consilium.europa.eu/pt/infographics/eu-global-strategy/>
- EEAS. (2016). *EEAS homepage - Shaping of a Common Security and Defence Policy*. Obtido em 11 de Nov de 2019, de https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en/5388/Shaping%20of%20a%20Common%20Security%20and%20Defence%20Policy
- ESDC. (2017). CSDP Handbook. *THE COMMON SECURITY AND DEFENCE POLICY OF THE EUROPEAN UNION*.
- Estado-Maior do Exército. (18 de junho de 2012a). Capacidade de Lições Aprendidas. *Diretiva N°98/CEME/12*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército. (2012b). *PDE 0-32-00 LIÇÕES APRENDIDAS*. Lisboa: Exército Português.
- European External Action Service - Strategic Communications. (05 de Março de 2019). *European External Action Service*. Obtido em Março de 2020, de European External



- Action Service: https://eeas.europa.eu/topics/military-and-civilian-missions-and-operations/430/military-and-civilian-missions-and-operations_en
- EUTM Mali. (Março de 2020). *EUTM Mali*. Obtido em Abril de 2020, de EUTM Mali: <https://eutmmali.eu/factsheet-eutm-mali/>
- EUTM RCA. (19 de Setembro de 2019). *EUTM RCA*. Obtido em Abril de 2020, de EUTM RCA: https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/20190919_mission_factsheet_eutm_rca.pdf
- EUTM Somália. (Agosto de 2019). *EUTM Somália*. Obtido em Abril de 2020, de EUTM Somália: https://www.eutm-somalia.eu/wp-content/uploads/2019/08/FACTSHEET-2019_G.B.-DE-SIO.pdf
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso* (5 ed.). Cascais: Principia.
- JALLC. (2020). *JALLC - NATO*. Obtido em Abril de 2020, de JALLC - NATO: http://www.jallc.nato.int/organization/mission_role_tasks.asp
- Legrand, J. (Novembro de 2019). *Parlamento Europeu*. Obtido em Março de 2020, de Parlamento Europeu: https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_5.1.2.pdf
- Lopes, J. A. (29 de Agosto de 2016). *Diário da República Eletrónico*. Obtido em Março de 2020, de Diário da República Eletrónico: <https://dre.pt/home/-/dre/75207526/details/maximized?serie=II&day=2016-08-29&date=2016-09-01&dreId=75207519>
- Militar, C. d. (s.d.). *CIDIUM*. Obtido em Março de 2020, de CIDIUM: <https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/investiga/dominios-areas-e-subareas-de-investigacao>
- Milton, N. (2010). *The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience*. Oxford: Chandos Publishing.
- NATO. (2019). *AJP-3 Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*.
- OTAN. (2016). *The NATO Lessons Learned Handbook - Third Edition*.
- OTAN. (2018). *BI-Strategic Command Directive 080-006 Lessons Learned*. MONS: SHAPE.
- Parlamento Europeu. (Novembro de 2019). *Parlamento Europeu*. Obtido em Abril de 2020, de Parlamento Europeu: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/159/politica-comum-de-seguranca-e-defesa>



- Portugal, G. d. (03 de Julho de 2013). *Instituto da Defesa Nacional*. Obtido em Março de 2020, de Instituto da Defesa Nacional: https://www.idn.gov.pt/conteudos/documentos/CEDN_2013.pdf
- Portuguesa, G. d. (2017). *República Portuguesa*. Obtido em Março de 2020, de República Portuguesa: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/area-de-governo/defesa-nacional/informacao-adicional/conceito-estrategico-de-defesa-nacional.aspx>
- República, A. d. (Março de 2008). *Assembleia da República*. Obtido em Março de 2020, de Assembleia da República: https://www.parlamento.pt/europa/Documents/Tratado_Versao_Consolidada.pdf
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação* (2ª ed.). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Silva, A. E. (29 de Março de 2010). *Diário da República Eletrónico*. Obtido em Março de 2020, de Diário da República Eletrónico: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa-avancada/-/asearch/3703491/details/2/maximized?serie=II&advanced.search=Pesquisa+Avançada&numeroDRE=61&dataPublicacao=2010-03-29&ano=2010&types=DR&dreId=747553>
- Sousa, M. R. (15 de Dezembro de 2017). *Diário da República Eletrónico*. Obtido em Março de 2020, de Diário da República Eletrónico: <https://dre.pt/home/-/dre/114358689/details/maximized>
- Sousa, M. R. (20 de Novembro de 2019). *Diário da República Eletrónico*. Obtido em Março de 2020, de Diário da República Eletrónico: <https://dre.pt/home/-/dre/126365679/details/maximized>
- Stubbs, E. (2011). *The Value of Business Analytics*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI E EUTM/RCA)

Apêndice A - Metodologia de Investigação

Quadro 2 – Metodologia da Investigação

TEMA	Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI e EUTM/RCA).						
Objetivo Geral	Formular recomendações que permitam melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM).						
Questão Central	Que recomendações implementar de forma a melhorar o desempenho futuro da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM)?						
Objetivos Específicos (OE)		Questões Derivadas		Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de Recolha de Dados
OE 1	Analisar a participação de FFAA congéneres em missões de treino da União Europeia (EUTM).	QD 1	Qual tem sido a participação de FFAA congéneres em missões de treino da União Europeia?	Missões de treino da União Europeia	Somália	• Funções desempenhadas • Aprontamento • Lições Aprendidas e Observações, lições e boas práticas	Pesquisa Documental Entrevistas semiestruturadas
					Mali		
					República Centro-Africana		
OE 2	Analisar a participação Portuguesa em missões de treino da União Europeia (EUTM).	QD 2	Qual tem sido a participação Portuguesa em missões de treino da União Europeia?	Missões de treino da União Europeia	Somália	• Funções desempenhadas • Aprontamento • Lições Aprendidas e Observações, lições e boas práticas	Pesquisa Documental Entrevistas semiestruturadas
					Mali		
					República Centro-Africana		



Apêndice B - Lista de elementos entrevistados

Quadro 3 – Elementos entrevistados para recolha de informação

Código	Posto	Nome	Data da entrevista
E1	Major	<i>Peder Evers</i>	25/02/2020
E2	Coronel	Lino Gonçalves	09/04/2020
E3	Tenente-Coronel	José Pereira	09/04/2020
E4	Major	José Casimiro	09/04/2020
E5	Major	Rafael Lopes	09/04/2020

Quadro 4 – Elementos entrevistados para validação das Observações

Código	Posto	Nome	Data da entrevista
E6	Tenente-Coronel	Fernando Maçana	28/04/2020
E7	Major	Pereira Tavares	28/04/2020



Apêndice C - Guião da Entrevista de recolha de informação

Guião da entrevista

Questão Nº1 - Na Fase I, aprontamento Administrativo-Logístico, está contemplada a realização de procedimentos administrativos-logísticos que visem a preparação do militar em diversas áreas (aprontamento sanitário, seguros de vida, atribuição de dotação individual de fardamento, emissão de passaporte especial diplomático, emissão de credenciações, entre outros). Para esta Fase, que observações destacaria que contribuam para a melhoria da mesma?

Questão Nº2 - Na Fase II, Treino Orientado para a Missão, está contemplada a realização de atividades de preparação/formação individual, tendo em vista o cabal cumprimento das funções/tarefas previstas no âmbito da sua nomeação. Destacava a execução de Tiro Operacional/Funcional, Socorrismo de Combate, palestras no âmbito da caracterização do Teatro de Operações, palestras no âmbito da Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica, do *Counter – Improved Explosive Device*, da Segurança da Informação e da Contrainformação, entre outros. Para esta Fase, que observações destacaria que contribuam para a melhoria da mesma?

Questão Nº3 - Na Fase III, Preparação para a projeção, estão contempladas as atividades de preparação para a projeção, de onde se destaca a consolidação das listas de pessoal e material para projeção para o TO, bem como, a projeção propriamente dita. Para esta Fase, que observações destacaria que contribuam para a melhoria da mesma?

Questão Nº4 - No decorrer da missão, sentiu necessidade de formação/informação adicional não prestada no aprontamento que contribuísse para o desempenho da função?

Questão Nº5 - Em 2017, o Exército desenvolveu o conceito para a edificação de um Centro de Competências de Capacitação em Segurança e Defesa (C3SD), com o objetivo de promover a atualização e divulgação de conhecimento nas áreas de Segurança e Defesa, bem como, dar apoio à educação, formação e treino de especialistas em Capacitação de Segurança e Defesa. Este Centro foi implementado em 2019, estando atualmente a desenvolver a sua capacidade inicial. Do esforço de capacitação nas áreas de segurança e defesa, podem ser elencadas diferentes temáticas como a Estratégia, Justiça, Defesa, Diplomacia, Segurança, Planeamento e Condução de Operações, Reforma do Sector de Segurança, entre outros. Neste sentido, pela experiência que vivenciou nesta tipologia de missões, quais os domínios/temáticas principais que considera que devam ser abordados em aprontamento, que contribuam positivamente para a melhoria da participação portuguesa nesta tipologia de missões?

Questão Nº6 - Referente à participação portuguesa nesta tipologia de missões, identifica alguma observação, lição ou boa prática que não tenha sido mencionada anteriormente, que possa contribuir para a melhoria do desempenho futuro?



Apêndice D - Entrevista ao Major Peder Evers

Interview

Question N°1 - *For the European Union Training Missions, our actual program consists in several activities in the following domains: Administrative and Logistics Arrangements, Situation Awareness & Operational Training, Tactical and Technical Procedures, Combat Firing and Physical Training. Regarding the Swedish Army Program for the preparation and training, there are any different domains used, that contribute to a better performance once deployed?*

Answer - *The answer differs from selected position but all Swe personnel have to go through a centralized mission specific standard training package at SwedInt (Swedish International training Centre) in Stockholm. The ingredients in this training package is decided by Swe Mil HQ and a mandatory 3-week session plus a tailored SERE-B training at different location.*

Outside this training at SwedInt the Regiment responsible for the specific deployment, normally over a period of 2 years, sets up a mission specific training for their personnel. This training is much more and tailored for the individual or unit to be deployed and lasts normally over 3+ months. Responsible for this training is the CO to be deployed and to his assistant is the regiment staff.

The toolbar consists of 4 ingredients:

- *Swe army gathered past mission experiences*
- *SwedInt training course agenda*
- *Mission lessons learned from the deployed CO and former deployed CO*
- *Weekly direct communication between deployed CO to CO to be deployed*

The agenda/ingredients of the specific training varies from mission to mission due to the intel gathered by for example direct communication between going CO and CO deployed and /or former deployed CO, normally both. This set up gives the going team the possibilities to improve what has been tested and what strategies/tactics work or not and what has to be improved without critical time delays or bureaucracy. The CO starts his/her mission normally 6 months before to be deployed, often together with a number of the staff depending of the size of the mission.

Specific individuals depending on assignment and position will have additional training on different locations over an unspecific time and can start before the training the Regiment is responsible for.

Question N°2 - *Regarding the individual gear (backpack, weapons, etc), the Swedish Army militaries carry their own gear, or they receive in theater? Positive advantages?*

Answer - *The material list is from start decided from Swe Mil HQ but will be modified over time due to feedback from the ongoing mission. Some equipment can be changed/alterd/replaced but some are not up for discussion.*

All Swe personnel collect mission specific individual gear before starting the mission training and uses it throughout the whole training. The big advantage is that you get 100% familiar with your equipment and when you are to be deployed there is no flaws whatsoever when you enter the mission area. Only a small portion of



Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI E EUTM/RCA)

the Swe equipment is handed over at site. We call this material group-material. If something is to be replaced this material changes/upgrades during the replacement period.

The negative with this is that you end up carrying a hell lot of equipment.

Question N°3 - *As a Senior Officer of one Swedish Army Contingent, what were your main concerns regarding the preparation of your militaries?*

Answer - *To select the right personnel (or has been selected for you) for the mission and that the selected ones keeps the measure during training. To be able to improve the current ongoing missions work by receiving the right input and transform it to proper actions during the training period.*

Question N°4 - *During the mission period and after it finishes, the lessons learn process can trigger new adjustments for future operations. In the Portuguese Army, this process has a slow flow, taking some time to implement changes. In the Swedish Army, these changes occur in time to implement in the next missions, or these lessons learn process is not considered? If it provides positive changes, can you mention one or to positive examples identified from the experience in theater?*

Answer - *As a Swe CO it is mandatory to write an after-mission report. The report spans from the day you started to shoulder responsibility as CO and to the day you are finished with the report and the following mandatory lectures you have to hold in this subject.*

Our supreme commander demands that this report is “brutally honest” helping the organization to evolve. An example of this is that Swe jungle uniform consists of well tested black jungle boots proper for jungle warfare. At EUTM RCA the training team found themselves standing as instructors in open fields exposed to the sun most of the time. Black boots and the sun over the equator are not a good combination for your feet so the deployed CO reported this issue home and the next rotation had 2 pairs of desert boots added to their personal equipment list.



Apêndice E - Sinopse das entrevistas de recolha de informação

O Quadro 5 apresenta excertos das respostas recebidas. O mesmo encontra-se organizado de acordo com a sequência das questões formuladas, estando identificado o código respeitante à entrevista efetuada conforme Apêndice B.

Quadro 5 – Respostas dos entrevistados para recolha de informação

Código	Resposta
Q1 - Na Fase I, aprontamento Administrativo-Logístico, está contemplada a realização de procedimentos administrativos-logísticos que visem a preparação do militar em diversas áreas (aprontamento sanitário, seguros de vida, atribuição de dotação individual de fardamento, emissão de passaporte especial diplomático, emissão de credenciações, entre outros). Para esta Fase, que observações destacaria que contribuam para a melhoria da mesma?	
E3	<p>“senti algum problema em obter informação detalhada relativamente ao seguro de vida e posteriormente à sua concretização porque a cobertura básica era realizada de uma forma e a cobertura adicional de outra. Ainda relativamente a este aspeto, e porque a minha missão sofreu posteriormente um prolongamento dos 6 meses inicialmente previstos para quase 9 meses, fui confrontado durante a missão com a necessidade de andar a diligenciar a extensão da cobertura para o período adicional. Efetuá-lo à distância apresentou algumas dificuldades... Sugere-se que quer o seguro básico, quer a extensão da cobertura, seja tudo centralizada no mesmo ponto”</p> <p>“Quanto à DIFE verificaram-se diferenças entre rotações o que levou a que houvesse uniformizados de forma distinta... sugiro que as DIFE sejam revistas, harmonizadas”</p>
E4	<p>“A Força Aérea não envia militar nenhum para missão sem que este tenha o ICCS e caso não o tenha ou não esteja válido, ele terá de o fazer o que atrasa a sua apresentação no exército para completar o aprontamento. Durante este período, também trata, caso necessário, do processo administrativo para o passaporte especial, aprontamento sanitário e distribuição de fardamento específico do Ramo (equipamento de desporto, de proteção individual, ou outro).”</p> <p>“Concordo plenamente que a DIFE deve ser adequada ao teatro de operações, mas este deve ser estudado convenientemente.”</p> <p>“exceção feita à seleção/nomeação do militar adequado para o cargo, não existe razão para a FASE I do aprontamento não ser comum com o Ramo responsável pelo aprontamento a ser ele a tratar do passaporte e do aprontamento sanitário garantindo assim uma maior uniformização no aprontamento dos END”</p>
Q2 - Na Fase II, Treino Orientado para a Missão, está contemplada a realização de atividades de preparação/formação individual, tendo em vista o cabal cumprimento das funções/tarefas previstas no âmbito da sua nomeação. Destacava a execução de Tiro Operacional/Funcional, Socorrismo de Combate, palestras no âmbito da caracterização do Teatro de Operações, palestras no âmbito da Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica, do <i>Counter – Improved Explosive Device</i>, da Segurança da Informação e da Contrainformação, entre outros. Para esta Fase, que observações destacaria que contribuam para a melhoria da mesma?	
E3	<p>“Não obstante na Força Aérea termos tido formação no âmbito Individual Common Core Skild (ICCS) de Tiro, NRBQ e Socorrismo, comunicações, segurança protetiva, penso que a formação de tiro operacional recebida no Regimento de Comandos foi muito boa e representou uma mais-valia importante. Sugiro como melhoria que este tipo de treino incluisse também a saída, bem como a operação em equipa, numa situação em que a viatura onde nos deslocamos é alvo de uma emboscada. Sugiro ainda que, não obstante não terem ocorrido acidentes ou incidentes significativos, seja incluído no programa de treino um módulo de condução de veículos 4x4. A especificidade destas viaturas e os ambientes onde as missões se realizam (picadas, lama, areia) exigem técnicas específicas de condução e de resolução de problemas”</p> <p>“O conhecimento sobre a caracterização do TO resumiu-se a uma palestra de cerca de 2 horas. Sugiro que esta componente seja melhorada e que tivéssemos, também, sido</p>



Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI E EUTM/RCA)

	“brifados” sobre a organização militar e doutrina francesa, sobretudo nas áreas da logística e instrução (apesar de pertencerem à OTAN não seguem na totalidade a sua doutrina nem os seus conceitos), uma vez que as FFAA da RCA, por influência da colonização, seguem a doutrina da antiga potencia colonizadora. Teria sido uma ajuda substancial aquando da nossa integração no Missão e a produtividade teria sido mais elevada.”
E4	“Os militares da FAP já se apresentam com o ICCS feito. Este curso inclui valências, porém, não depois reconhecidas pela equipa de aprontamento do exército o que faz com os militares em questão tenham de repetir tudo outra vez. Não faz sentido. Na minha ótica, nesta Fase deveria ser dada a preparação para a MISSÃO e não generalidades. Deveria ser apresentado o Mission Plan, as ROE da missão, os Job Description, os planos de contingência, briefings de Intel, o tiro e condução TT, condução defensiva e algumas TTPs a emboscadas e de segurança. Tudo virado para a missão, sendo que obviamente o NBQ é completamente desnecessário por enquanto.”
Q3 - Na Fase III, Preparação para a projeção, estão contempladas as atividades de preparação para a projeção, de onde se destaca a consolidação das listas de pessoal e material para projeção para o TO, bem como, a projeção propriamente dita. Para esta Fase, que observações destacaria que contribuam para a melhoria da mesma?	
E3	“para evitar alguns impactos na moral dos militares e suas famílias, as datas de projeção e retração deveriam ser programadas e comunicadas aos interessados com mais antecedência”
E4	“Este é um procedimento (prep&deploy) que o Exército está mais do que capacitado para fazer.”
Q4 - No decorrer da missão, sentiu necessidade de formação/informação adicional não prestada no aprontamento que contribuísse para o desempenho da função?	
E3	“referido na Questão 2”
E4	“No meu caso particular fui bastante informado para todas as missões da EU uma vez que estava na altura colocado no J5 do CCOM e era o responsável pelo planeamento das missões da EU”
Q5 - Em 2017, o Exército desenvolveu o conceito para a edificação de um Centro de Competências de Capacitação em Segurança e Defesa (C3SD), com o objetivo de promover a atualização e divulgação de conhecimento nas áreas de Segurança e Defesa, bem como, dar apoio à educação, formação e treino de especialistas em Capacitação de Segurança e Defesa. Este Centro foi implementado em 2019, estando atualmente a desenvolver a sua capacidade inicial. Do esforço de capacitação nas áreas de segurança e defesa, podem ser elencadas diferentes temáticas como a Estratégia, Justiça, Defesa, Diplomacia, Segurança, Planeamento e Condução de Operações, Reforma do Sector de Segurança, entre outros. Neste sentido, pela experiência que vivenciou nesta tipologia de missões, quais os domínios/temáticas principais que considera que devam ser abordados em aprontamento, que contribuam positivamente para a melhoria da participação portuguesa nesta tipologia de missões?	
E3	“Tendo em consideração a tipologia das missões da EUTM creio que seria vantajoso ter formação adicional sobre a geopolítica e geoestratégia da região para perceber as dinâmicas locais. Seria ainda importante aprofundar a realidade local nos domínios da defesa e segurança e das reformas em curso. Como forma de potenciar a nossa presença nesses TO deveria ser dado algum relevo à componente CIMIC.”
E4	“Não conheço este centro nem o seu trabalho, mas perante as temáticas será de certeza útil em futuros aprontamentos nomeadamente nas temáticas de igualdade de género e RSS cada vez mais necessárias e presentes nos TOs onde existem Missões da UE.”
Q6 - Referente à participação portuguesa nesta tipologia de missões, identifica alguma observação, lição ou boa prática que não tenha sido mencionada anteriormente, que possa contribuir para a melhoria do desempenho futuro?	
E3	“Nada a referir”
E4	“As sessões de tiro dadas no Regimento de Comandos, são uma mais valia extraordinária para qualquer militar das FFAA. Aconselho vivamente que qualquer módulo de tiro seja efetuado no RCmd”



Apêndice F - Lista de Observações identificadas

Quadro 6 – Redação das Observações Identificadas

Observação 1
A DIF entregue aos militares das Equipas de Formação não é adequada ao desempenho das suas funções
Discussão <ol style="list-style-type: none">1. As missões de treino da UE (EUTM) têm na sua constituição militares portugueses que ocupam cargos no Estado-Maior e nos pilares de Aconselhamento Estratégico, Educação e Treino;2. Os militares nomeados para desempenhar essas funções, durante a fase de Aprontamento, recebem uma Dotação Individual de Fardamento (DIF), superiormente aprovada, e orientada para cada um dos diferentes Teatro de Operações;3. Os militares que ocupam cargos de Estado-Maior e os militares que ocupam cargos nos diferentes pilares, durante a fase de Aprontamento recebem a mesma DIF;4. Os militares têm locais diferentes de trabalho, devido à diferença de cargos que ocupam, estando assim sujeitos a diferentes condições climatéricas;5. Os militares das Equipas de Formação e Treino desempenham as suas funções sob condições climatéricas adversas em termos de temperatura (40°C) e humidade (90%) o que leva a uma transpiração elevada e necessidade de muda constante de roupa;6. Os militares que pertencem às Equipas de Formação e Treino tomam as suas refeições no refeitório do compound e têm de manter as condições de higiene mínimas e, como tal, chegam a trocar de uniforme 2 a 3 vezes/dia;7. Os militares na EUTM/RCA apenas podem lavar os seus uniformes e roupa interior 2 vezes por semana;
Conclusão <p>O número de uniformes e t-shirts distribuídas nas DIF revelaram-se em número insuficiente devido às condições meteorológicas que se fazem sentir no TO.</p>
Recomendação <p>AC: Rever a DIF aprovada para os END nomeados para as Equipas de Formação e Treino nas missões da UE</p> <p>EA: CFT e CmdLog</p>
Observação 2
A formação de NBQR ministrada na fase de Aprontamento não se adequa ao TO
Discussão <ol style="list-style-type: none">1. Os militares nomeados para ocuparem cargos num determinado TO são sujeitos a um período de Aprontamento;2. O Aprontamento contempla uma fase administrativo logística e um conjunto de outras formações, que visam dotar o militar com um conjunto de competências essenciais para o desempenho das suas funções no TO;3. Das formações ministradas aos militares durante o Aprontamento ou Treino Orientado para a Missão (TOM), no caso dos END, é a formação de defesa NBQR;4. Nos TO onde decorrem as missões de treino da UE, a ameaça NBQR é inexistente;
Conclusão <p>A frequência da formação em defesa NBQR não trouxe qualquer mais valia para o desempenho das funções no TO.</p>
Recomendação <p>AC: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END no sentido de eliminar ou diminuir o número de dias/horas atribuídos a esta formação no que a este TO diz respeito.</p> <p>EA: CFT e CmdPess/DF</p>
Observação 3
Atividades de aprontamento duplicadas, para militares de outros Ramos
Discussão <ol style="list-style-type: none">1. As missões de treino da UE são conjuntas;2. O Exército tem a responsabilidade pelo planeamento, coordenação e execução das atividades de aprontamento, em coordenação com os outros Ramos e com o Estado-Maior-General das Forças Armadas;3. Os militares provenientes da Força Aérea, antes da apresentação no Exército para efetuar o aprontamento, executam atividades de aprontamento no próprio Ramo;



Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI E EUTM/RCA)

4. Das atividades que os militares da Força Aérea executam, existem diversas que, posteriormente, têm que efetuar no Exército uma vez que fazem parte do plano de aprontamento;
5. A duplicação de atividades de aprontamento, onde se destacam as formações relativas à execução de tiro ou o Socorrismo de Combate, levam à existência de diferenças nas técnicas e procedimentos utilizados;

Conclusão

De forma a garantir a uniformização do aprontamento dos END para as missões de treino da UE, o mesmo é efetuado na totalidade no Exército.

Recomendação

AC: Intensificar a coordenação com os Ramos no que ao aprontamento diz respeito, no sentido de evitar duplicações nas formações ministradas.

EA: CFT e EME

Observação 4

O facto de os Oficiais e Sargentos não terem qualquer formação em condução TT condiciona o desempenho diário das suas funções no TO

Discussão

1. Os militares nomeados para ocuparem cargos nas missões de Treino da UE, nomeadamente na EUTM/RCA, têm que conduzir viaturas TT, de forma a desempenharem as funções para as quais estão nomeados;
2. Durante a fase de Aprontamento/TOM, a condução TT não faz parte do programa de aprontamento dos Oficiais e Sargentos;
3. Os itinerários no TO da República Centro-Africana são maioritariamente em terra, encontrando-se em más condições, sendo que em situações de intempérie agravam-se prejudicando a sua trafabilidade;
4. Os militares, durante os seus deslocamentos, utilizam viaturas TT que possuem um conjunto de características técnicas específicas, que carecem de formação própria;
5. Neste tipo de situações acima referidas, a simples experiência de condução em viaturas ligeiras/não TT, revela-se insuficiente para uma condução eficaz e segura, numa variedade de pisos, bem como, a possível utilização de técnicas básicas de resgate;

Conclusão

A não frequência da formação em condução TT pelos Oficiais e Sargentos põe em causa a segurança dos mesmo durante os deslocamentos no TO.

Recomendação

AC: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END no sentido de introduzir a formação em condução TT.

EA: CFT e CmdPess/DF

Observação 5

Necessidade de aprofundar conhecimentos no que ao TO e à missão de treino da UE diz respeito.

Discussão

1. Durante a fase de Aprontamento/TOM, são ministrados briefings acerca do TO onde é efetuada a sua caracterização;
2. Nos briefings efetuados não é aprofundado a realidade do TO, no que aos domínios da defesa e das reformas em curso diz respeito;
3. Durante a fase de Aprontamento/TOM, não é aprofundado o conhecimento do Plano de Missão, das regras de empenhamento ou das atividades e projetos em curso na missão;
4. Os países onde decorrem as missões de treino da UE não utilizam a mesma doutrina que Portugal;

Conclusão

O facto de os militares não terem conhecimento suficiente do TO e da própria missão, influencia a sua prontidão após chegada ao TO na ocupação do seu cargo.

Recomendação

AC: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END, no sentido de introduzir/reforçar as temáticas que permitem uma melhor compreensão das dinâmicas do País, bem como, das atividades que a missão tem em curso.

EA: CFT

Observação 6

Formação adicional no âmbito das técnicas e procedimentos relacionados com a reação a emboscadas quando em deslocamento em viatura

Discussão

1. A formação ministrada no âmbito das técnicas e procedimentos relacionados com a execução de tiro são uma mais valia para a proteção individual dos militares em missão;



Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI E EUTM/RCA)

2. Os militares nomeados para ocuparem cargos nas missões de Treino da UE, nomeadamente na EUTM/RCA, têm que conduzir viaturas TT, de forma a desempenharem as funções para as quais estão nomeados;
3. Durante a fase de Aprontamento/TOM, não são ministradas formações com vista à reação a emboscadas, quando em deslocamento em viatura;

Conclusão

A não formação nos procedimentos de reação a emboscadas quando em deslocamento em viatura, põe em causa a segurança dos militares durante os deslocamentos no TO

Recomendação

AC: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END, no sentido de introduzir a formação de reação a emboscadas quando em deslocamento em viaturas.

EA: CFT



Apêndice G - Entrevistas de validação

O Quadro 7 e 8 apresentam as Observações, identificadas no apêndice F, que foram propostas para validação por parte de especialistas. Os mesmos encontram-se identificados com o código respeitante à entrevista efetuada conforme Apêndice B.

Quadro 7 – Observações propostas para validação pelo E6

Nº	Observação/Recomendação	Concordo Validado	Discordo Não Validado	Observações
1	Obs: A DIF entregue aos militares das Equipas de Formação não é adequada ao desempenho das suas funções Rec: Rever a DIF aprovada para os END nomeados para as Equipas de Formação e Treino nas missões da UE	SIM		
2	Obs: A formação de NBQR ministrada na fase de Aprontamento não se adequa ao TO Rec: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END no sentido de eliminar ou diminuir o número de dias/horas atribuídos a esta formação no que a este TO diz respeito		Não Validado	Muita ambiguidade. Discussão não está devidamente fundamentada e apoiada em factos
3	Obs: Atividades de aprontamento duplicadas, para militares de outros Ramos Rec: Intensificar a coordenação com os Ramos no que ao aprontamento diz respeito, no sentido de evitar duplicações nas formações ministradas		Não Validado	
4	Obs: O facto de os Oficiais e Sargentos não terem qualquer formação em condução TT condiciona o desempenho diário das suas funções no TO Rec: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END no sentido de introduzir a formação em condução TT.	SIM		
5	Obs: Necessidade de aprofundar conhecimentos no que ao TO e à missão de treino da UE diz respeito Rec: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END, no sentido de introduzir/reforçar as temáticas que permitem uma melhor compreensão das dinâmicas do País, bem como, das atividades que a missão tem em curso.		Não Validado	Demasiado ambíguo. Uma possível boa observação que se perde por uma deficiente redação. Um Oficial de Lições Aprendidas pode corrigir esta observação facilmente contactando o originador da observação
6	Obs: Formação adicional no âmbito das técnicas e procedimentos relacionados com a reação a emboscadas quando em deslocamento em viatura Rec: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END, no sentido de introduzir a formação de reação a emboscadas quando em deslocamento em viaturas	SIM		



Lições aprendidas da participação Portuguesa nas missões de treino da União Europeia (EUTM/SOM, EUTM/MALI E EUTM/RCA)

Quadro 8 – Observações propostas para validação pelo E7

Nº	Observação/Recomendação	Concordo Validado	Discordo Não Validado	Observações
1	Obs: A DIF entregue aos militares das Equipas de Formação não é adequada ao desempenho das suas funções Rec: Rever a DIF aprovada para os END nomeados para as Equipas de Formação e Treino nas missões da UE	SIM		
2	Obs: A formação de NBQR ministrada na fase de Aprontamento não se adequa ao TO Rec: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END no sentido de eliminar ou diminuir o número de dias/horas atribuídos a esta formação no que a este TO diz respeito		Não Validado	O que discorre da discussão é que o nível da ameaça a NBQR é inexistente. No entanto mantém-se a necessidade de preparação dos militares para reagir a este tipo de ameaça. Eliminar como recomendação não se adequa. Reajustar a formação em função dos meios disponíveis em TO é uma possibilidade.
3	Obs: Atividades de aprontamento duplicadas, para militares de outros Ramos Rec: Intensificar a coordenação com os Ramos no que ao aprontamento diz respeito, no sentido de evitar duplicações nas formações ministradas	SIM		
4	Obs: O facto de os Oficiais e Sargentos não terem qualquer formação em condução TT condiciona o desempenho diário das suas funções no TO Rec: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END no sentido de introduzir a formação em condução TT.	SIM		Devem inserir essa necessidade nos programas de aprontamento. Se detetada no decorrer do aprontamento deve solicitar apoio através da cadeia de comando.
5	Obs: Necessidade de aprofundar conhecimentos no que ao TO e à missão de treino da UE diz respeito Rec: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END, no sentido de introduzir/reforçar as temáticas que permitem uma melhor compreensão das dinâmicas do País, bem como, das atividades que a missão tem em curso.	SIM		
6	Obs: Formação adicional no âmbito das técnicas e procedimentos relacionados com a reação a emboscadas quando em deslocamento em viatura Rec: Rever o programa de aprontamento no caso das FND e do TOM no caso dos END, no sentido de introduzir a formação de reação a emboscadas quando em deslocamento em viaturas	SIM		